

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

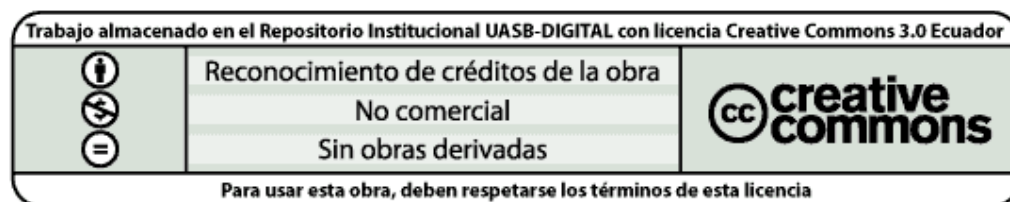
Programa de Maestría en Investigación en Educación

**Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de
desempeño laboral**

Autor: Altamar Bolívar Tenorio Méndez

Director: Christian Jaramillo Baquerizo

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Altemar Bolívar Tenorio Méndez, autor de la tesis titulada *Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Investigación en Educación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 17 de mayo de 2017

Firma:

Resumen

Actualmente en las instituciones educativas a nivel de bachillerato, se realizan evaluaciones periódicas de desempeño docente; para ello, se observa como referencia lo dispuesto por el Ministerio de Educación. El objetivo de este trabajo es actualizar los procedimientos, además de proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral que contribuya a la satisfacción y la percepción laboral de los docentes. Para alcanzar este fin, se tomarán como base conceptualizaciones fundamentales referentes a la evaluación del desempeño laboral, el modelo pedagógico nacional, los instrumentos hasta ahora empleados y teorías relacionadas con la motivación y la autodeterminación dentro del contexto de la satisfacción.

El diagnóstico realizado a los docentes de la unidad educativa, mediante preguntas cerradas con opción múltiple, consulta el nivel de satisfacción de los procedimientos de evaluación de desempeño realizadas por la institución, los instrumentos empleados y los resultados. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 66 docentes y las opciones de respuesta se basaron en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

Las respuestas del diagnóstico determinan que existe la necesidad de actualizar la metodología de Evaluación del Desempeño de los Docentes de acuerdo con prioridades. Para ello, es necesario que se mejore la comunicación interna entre evaluadores, evaluados y autoridades: se debe socializar los procedimientos de evaluación. Además, se debe incorporar la aplicación de un instrumento para medir el entorno laboral o nivel de satisfacción de los docentes.

Para el cumplimiento de lo propuesto, se establecieron metas, estrategias y actividades a efectuar dentro de un plazo determinado y bajo la responsabilidad del Departamento de Evaluación Académica y las autoridades. En razón de lo expuesto, se propone la aplicación de cuestionarios actualizados, con la consideración de prioridades sobre el criterio de los evaluadores en cuanto a calificación (director de área, estudiantes, padres y Comisión interna) dentro de un contexto de satisfacción, e incentivo del flujo de comunicación y del trabajo en equipo.

Palabras clave: satisfacción laboral, docentes, proceso de evaluación, evaluación docente.

Abstract

Nowadays, educational institutions at the Baccalaureate level evaluate periodically the teaching performance, taking as references the provisions of the Ministry of Education. The aim of this study is to update current procedures and to propose a system to evaluate job performance that contributes to the satisfaction and perception of teachers, based on fundamental conceptualizations regarding the evaluation of work performance and the national pedagogical model. The instruments hitherto employed and theories related to motivation and self-determination are implemented within the context of satisfaction of current evaluation approaches.

The diagnosis made to the teachers was made using instruments with closed-ended questions and multiple-choice questions to measure the level of satisfaction of current performance evaluation procedures performed by the institution. The surveys were applied to a sample of 66 teachers and the response options were based on a Likert scale of 1 to 5, where 1 is equivalent to “totally disagree” and 5 to “totally agree”.

The answers to the diagnosis suggest that there is a necessity to update the methodology of evaluation of the performance of teachers according to priorities. In order to do it, internal communication between evaluators, evaluated and authorities should improve, as well as socializing the evaluation procedures. In addition to this, the application of an instrument to measure the work environment or level of satisfaction of teachers should be accepted.

In order to comply with the proposed work, goals, strategies and activities are set to be fulfilled within a certain period and under the responsibility of the Academic Evaluation Department and authorities. In view of the framework mentioned above, we propose the application of updated questionnaires, considering priorities for evaluators' criteria in terms of qualification (area director, students, parents and Internal Commission) within the context of teacher satisfaction; thus, encouraging the flow of communication and teamwork.

Key words: work satisfaction, teachers, evaluation process, teacher's evaluation.

Con la venia de nuestro creador, dedico el presente trabajo primeramente a su magnificencia, por permitirme llegar a cumplir una nueva meta con la satisfacción del deber cumplido, con salud y vida, lleno de esperanzas para proyectar objetivos que permitan mejorar la calidad educativa en mi patria; a mi amada esposa Adriana Verónica, quien es mi apoyo constante en todas mis actividades del vivir diario; a mis queridos hijos, Jazmín, Alejandro y Nicole, quienes me dan la fuerza, el ñeque, el coraje y la fe para proyectar mis metas con entusiasmo, ética, profesionalismo y disciplina a fin de ser un ejemplo de vida para ellos y que puedan proyectar sus vidas a duplicar mis logros; a mis padres Bolívar y Josefina, que tanto adoro y que Dios ha permitido que aún me sigan acompañando, guiando y ser su orgullo; a todos mis hermanos, familiares, amigos, compañeros y docentes que de una u otra forma me dieron su apoyo incondicional, emocional y cognitivo para alcanzar este nuevo reto.

Agradezco a Jehová nuestro creador y a mis padres, por permitir mi existencia; a mi esposa por su apoyo permanente en el trajín diario de mi vivir; a mis hijos que inspiran mi accionar al logro de nuevas metas; a mi querida universidad y estimados tutor y tribunal de tesis, Christian Jaramillo, Soledad Mena y Mario Cifuentes, por guiar el presente título académico con conocimientos críticos e innovadores, ética y capacidad para enfrentar los desafíos del campo educativo.

Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo primero	13
Generalidades.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
2. Formulación del problema	16
3. Preguntas complementarias.....	16
4. Objetivos	16
4.1. Objetivo general	16
4.2. Objetivos específicos.....	17
5. Justificación.....	17
6. Marco referencial	18
6.1. Evaluación del desempeño laboral	19
6.2. Tendencias del desempeño laboral docente	20
6.3. Modelo pedagógico ecuatoriano.....	23
7. Investigaciones similares	27
8. Marco teórico	28
8.1. La organización y cultura organizacional.....	28
8.2. Comunicación.....	30
8.3. Satisfacción laboral	30
8.4. La satisfacción laboral y el sistema de recompensas.....	32
8.5. La motivación.....	33
8.6. Procedimientos de evaluación	35
9. Marco conceptual	36
10. Marco legal.....	37
10.1. Constitución de la República del Ecuador 2008	37
10.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural	37
10.3. Registro Oficial No. 417 del 31 de marzo de 2011	38
10.4. Registro Oficial No. 572 de 25 de agosto de 2015	39
10.5. Decreto Ejecutivo No. 811 de 22 de octubre de 2015.....	39
10.6. Acuerdo Interministerial No. 010 del 12 de agosto de 2013; Acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2015-00108-A, del 8 de mayo de 2015.....	39

10.7. Código de Convivencia Institucional	39
Capítulo segundo	40
Diagnóstico de la situación	40
1. Metodología de investigación	42
1.1. Enfoque de la investigación.....	42
1.2. Alcance de la investigación	43
1.3. Técnicas e instrumentos de investigación	43
1.4. Forma de evaluar los resultados	44
1.5. Población	44
1.6. Procesamiento de la información	45
2. Discusión de resultados.....	56
2.1. Resultados y hallazgos en relación con los objetivos.....	56
2.2. Resultados y hallazgos en relación con el marco teórico	58
Capítulo tercero.....	63
Propuesta.....	63
1. Antecedentes	63
2. Justificación.....	66
3. Objetivos	66
3.1. General	66
3.2. Específicos.....	67
4. Desarrollo de la propuesta.....	67
4.1. Objetivos estratégicos.....	67
4.2. Metas a corto plazo.....	67
4.3. Estrategias.....	67
4.4. Tácticas.....	69
4.5. Plan operativo	72
4.6. Calendario de actividades.....	76
4.7. Metodología propuesta	77
Conclusiones y recomendaciones	83
1. Conclusiones	83
2. Recomendaciones.....	84
Referencias.....	85
Anexos	89

Índice de tablas

Tabla 1. Instrumentos de evaluación docente interna y externa	25
Tabla 2. Escala de satisfacción	44
Tabla 3. Resultados de encuestas.....	45
Tabla 4. Ponderación de resultados	47
Tabla 5. Resultados por dimensión.....	48
Tabla 6. Nivel de satisfacción del miembro de la institución.....	53
Tabla 7. Ideas para elaborar un nuevo instrumento de evaluación del desempeño docente	55
Tabla 8. Escenarios actual y esperado	65
Tabla 9. Estrategias a implementarse	68
Tabla 10. Promoción del trabajo en equipo y colaborativo en la institución (obj. 1)	72
Tabla 11. Elaboración de metodología actualizada y objetiva de evaluación (obj. 2) ..	73
Tabla 12. Proceso de identificación con la institución para alcanzar calidad y calidez educativa (obj. 3)	74
Tabla 13. Retroalimentación de las medidas a implementarse (obj. 4)	75
Tabla 14. Cronograma de actividades.....	76
Tabla 15. Calificación individual por sub-dimensión (preguntas)	77
Tabla 16. Calificación individual promedio por dimensión	77
Tabla 17. Ejemplo de evaluación de desempeño a docentes	78
Tabla 18. Escala de nivel de desempeño	79
Tabla 19. Ejemplo de nivel de desempeño	79
Tabla 20. Formato de medición de ambiente laboral.....	81
Tabla 21. Encuesta para personal docente	90

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resultados por dimensión.....	49
Gráfico 2. Pregunta 1. Me siento a gusto al ser evaluado por:	50
Gráfico 3. Preguntas 2 y 3. Necesidad y forma de evaluación	51
Gráfico 4. Pregunta 4. Conformidad con la metodología y parámetros de evaluación	52
Gráfico 5. Pregunta 5. Criterios sobre las necesidades psicológicas básicas en la evaluación	52
Gráfico 6. Preguntas 7, 8, 9 y 10 sobre resultados obtenidos	54

Introducción

La presente investigación se origina con el análisis de la problemática relacionada con la evaluación de desempeño de los docentes que prestan servicios en la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas, Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro” (U.E.FF.AA. COMIL 1) de la ciudad de Quito.

La observación más inmediata está ligada con el comportamiento del personal en el cumplimiento de sus obligaciones desde el punto de vista laboral, ocasionado por una deficiente identificación con la institución, una limitada comunicación vertical y cierto descontento con los procedimientos de evaluación de desempeño docente. Si bien es cierto que la evaluación del docente tiene como propósito principal evaluar la calidad educativa, resulta también importante evaluar su grado de satisfacción de las condiciones laborales.

Esto se debe a que la satisfacción de los docentes es producto del clima organizacional en el que se desenvuelven; lo cual implica considerar la relación con las autoridades, relaciones entre compañeros, reconocimientos, requerimientos de trabajo, sistemas de supervisión, el apoyo institucional, la toma de decisiones, los incentivos y la estructura de la institución, entre otros aspectos. Sin embargo, también se debe considerar que hay factores que pueden afectar las actitudes, como creencias, valores y motivación de las personas.

Esta investigación se ha desarrollado con el seguimiento de objetivos que plantean: identificar la problemática de estudio, apoyándose en principios y conceptualizaciones teóricas; diagnosticar la situación actual respecto a las características del proceso e instrumentos de evaluación de desempeño laboral aplicados en la institución; discutir los resultados obtenidos frente a los objetivos, posturas teóricas y estudios similares; y proponer estrategias para la actualización de la metodología de evaluación, con motivación al docente para que los acepte como herramienta de mejoramiento para su desempeño laboral.

Como marco teórico, se utiliza información relacionada con tendencias del desempeño laboral docente, el entorno e identificación de necesidades desde el punto de vista de satisfacción laboral, la comunicación y cultura organizacional, un análisis de los principios de la autodeterminación dentro de un contexto de normativas vigentes.

Para diagnosticar la situación del problema actual, se ha procedido con la identificación del universo, población, para luego aplicar instrumentos (encuesta) con la finalidad de levantar la información de campo. Adicionalmente, se ha considerado la definición de criterios para evaluar las dimensiones de nivel de satisfacción — debido a su incidencia en la calidad de educación—, grado de conformidad con los instrumentos aplicados por la Unidad de Evaluación de la institución y reacciones frente a los resultados de las evaluaciones personales.

Los objetivos planteados inicialmente han permitido guiar el desarrollo de un marco teórico (primer capítulo). Además, se diseñó una metodología para tratar la información disponible y de campo, analizar y discutir los resultados (segundo capítulo) para, con base en lo anterior, realizar una propuesta que ayude a solucionar los problemas detectados (tercer capítulo).

Capítulo primero

Generalidades

1. Planteamiento del problema

Para emprender el presente trabajo, es necesario indicar que el proceso educativo, con el devenir del tiempo, se ha manifestado con reformas educativas a nivel mundial y se ha acondicionado a las circunstancias y a la actualización de los conocimientos. Estos cambios han evolucionado conforme se han actualizado los pensamientos culturales y han incidido las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Torres 2000).

A nivel global, la evaluación del docente tiene como propósito principal el evaluar la calidad de la educación, al mismo tiempo que se considera la formación docente y las maneras de garantizar las condiciones laborales y remunerativas para los maestros. Independientemente del lugar en el mundo en el que se encuentre el docente, está inmerso en un sistema de educación con sus propias estrategias.

En Latinoamérica, se siguen modelos de evaluación impuestos por los respectivos organismos educativos rectores, con base en lo dispuesto por la Constitución de cada país. De esta manera, se resta importancia a la evaluación del compromiso del maestro con la institución, su nivel de cumplimiento de las competencias individuales y su integración en equipos de trabajo. Como factor común a nivel regional, los procesos de evaluación incluyen la participación de varios actores, entre los que se encuentran padres de familia y representantes de autoridades; este proceso se lleva a cabo de múltiples maneras y con diferentes niveles de responsabilidad (UNESCO 2015, 29).

En Ecuador, la evaluación docente se ajusta a un Plan decenal de Educación, bajo el contexto de las directrices de la Constitución de la República, conforme a un sistema nacional de evaluación y un proceso de rendición de cuentas (Arreaga Ruiz y Moraima 2011). Dado que el Ministerio de Educación del Ecuador dispone las políticas y directrices a seguir a nivel nacional, estas deben cumplirse de manera general sin considerar las condiciones del entorno. La excepción es el caso de la región Insular donde se aplican disposiciones adaptadas al entorno socio-cultural-medioambiental propio de Galápagos. Allí, además de la existencia de una normativa

general, existe un marco legal o políticas internas dispuestas por cada institución (Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos 2015).

En la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas, Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro” (U.E.FF.AA. COMIL 1), según Acuerdo Ministerial 108¹, desde la gestión académica se pueden realizar innovaciones a través de la oportuna toma de decisiones en materia educativa por parte de las autoridades.

Entre los primeros aspectos a analizar en este trabajo, se observa con preocupación² las varias dificultades en la planta docente que existen en la institución educativa. Al finalizar el año lectivo 2014-2015, en primera instancia, se pudo evidenciar que se pretendió poner a órdenes del Distrito No. 5, de la Dirección Zonal de Educación No. 9, a 32 docentes que presuntamente presentaban dificultades de tipo académico y de actitud. Esta situación no procedió por ausencia de justificaciones en observancia de las garantías constitucionales que aseguran el derecho al debido proceso establecido en el Art. 76 de la Constitución de la República del Ecuador.

Esta razón despertó el interés en indagar a qué se deben estos inconvenientes, que conllevan a realizar un diagnóstico y seguimiento a los docentes de la institución que presumiblemente presentan: limitado profesionalismo, escasa aplicación de principios de ética, desactualización de conocimientos y modesto nivel pedagógico durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. La causa de esto podría ser la falta de satisfacción en el desempeño de sus funciones y que deben justificarse mediante una evaluación del desempeño del docente —proceso que evidencia su labor y preparación— para aplicar las tendencias actuales del campo educativo.

Adicionalmente, se pudo evidenciar que existe muy poca comunicación entre los docentes de las diferentes secciones y el área administrativa, porque se han formado grupos de amistades y enemistades entre los diferentes actores educativos —docentes, administrativos, personal de apoyo, padres de familia—. También se vive un ausentismo laboral, que se evidencia en los pedidos de permisos de índole personal muy marcados. Asimismo, hay poca motivación por las tareas docentes, como son: los turnos de control durante el ingreso, recesos y salidas de clases; el refuerzo académico a los cadetes en las tardes; la presencia del docente en las reuniones o juntas

¹ Acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2015-00108-A, del 8 de mayo de 2015. “Artículo 1.- INCORPORAR al régimen Fiscomisional al Colegio Militar COMIL 1 Eloy Alfaro [...] y se denominará Unidad Educativa Fiscomisional Colegio Militar COMIL 1 Eloy Alfaro [...]”.

² Al momento de asumir la gestión, dada la situación laboral del investigador dentro de la institución desde el vicerrectorado.

académicas; mínima identificación y compromiso con la institución que, al ser de tipo militar, tiene ciertas exigencias de formalidad militar que deben regir en los cadetes, exigidas no solo por el personal militar sino por todos los actores.

Todo esto ocurre quizá debido a la ausencia de procedimientos en el código de convivencia para ejecutar estas actividades de formalidad: al momento de ingresar al aula, con los honores a los símbolos patrios, la disciplina militar, la práctica de valores (honor, disciplina y lealtad), etc. Esta situación se evidencia principalmente en los docentes que laboran menos de tres años en la institución y fueron designados por el Ministerio de Educación una vez que pasó a ser fiscal y posteriormente fiscomisional, por no estar acostumbrados a exigencias de tipo militar.

Todos los factores que se han mencionado evidencian la necesidad de identificar qué tan adecuado y real es el proceso de evaluación existente, ya que no basta con evaluar a los docentes según el reglamento de la LOEI³, sino que también es necesario realizar una evaluación integral dentro de las diferentes actividades que tiene el colegio. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño docente de la U.E.FF.AA. COMIL 1, 2014–2015, se estableció que los profesionales docentes deberían comprometerse con la institución, al preparar su labor diaria dentro del marco del modelo general del sistema educativo, lo cual implica también utilizar nuevas pedagogías con base en los requerimientos o necesidades de la institución.

Ello indica que es necesario que se desarrollen procedimientos y estrategias que permitan concientizar al docente sobre lo que es la actividad educativa y que no debe considerar al proceso de evaluación como un medio administrativo sancionador, sino como un proceso de mejora, que permita potenciar fortalezas, minimizar debilidades como educador y trabajar en sus errores la práctica docente. Esto es posible mediante el aporte significativo de los diferentes actores de la comunidad educativa, el empleo de estrategias motivadoras, de auto-reflexión que permitan identificar la realidad existente, de forma espontánea, a fin de alcanzar la satisfacción laboral, excelencia profesional y crear un clima laboral adecuado.

En cuanto a la evaluación de desempeño docente, para resolver el problema planteado en esta investigación, debe mirarse tanto desde el enfoque de resultados académicos de los estudiantes y el desempeño pedagógico, como en función de competencias laborales, productividad e indicadores de comunicación (Arreaga Ruiz

³ Registro oficial 417. *Ley Orgánica de Educación Intercultural*, Capítulo Noveno, Del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, arts. 63-66.

y Moraima 2011). Se debe hacer esto con el propósito de detectar qué tan integrado está el docente a su grupo, su institución y sus compromisos, así como determinar cuáles son sus expectativas personales. Así, puede originarse un gran interés en el logro de los objetivos del sistema educativo institucional (Anaya y Suárez 2007), porque si existe una relación positiva entre la motivación de los docentes y la motivación de los alumnos, los resultados favorecen en el rendimiento del estudiante (Bernaus, Wilson y Gardner 2009, 25-36).

2. Formulación del problema

¿Qué tipo o tipos de enfoque respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral del docente y qué procedimientos se deben utilizar para alcanzar la calidad y la calidez de la educación en la Unidad Educativa de FF. AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016-2017?

3. Preguntas complementarias

- ¿Cuál es el sustento teórico respecto al desempeño laboral docente que permitirá desarrollar un óptimo proceso de evaluación del desempeño laboral de los mismos?
- ¿Cuáles el nivel de satisfacción de los docentes con el actual proceso de evaluación?
- ¿Qué propuesta de evaluación puede ser empleada como herramienta orientada al mejoramiento del desempeño laboral de los docentes?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Contribuir a la satisfacción y a la percepción laboral de los educadores a través de una propuesta participativa de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016–2017.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar la problemática de estudio, los principios y conceptualizaciones teóricas que sustentan el tema propuesto.
- Determinar el nivel de satisfacción de los docentes mediante encuestas, con la discusión de los resultados obtenidos frente a posturas teóricas y estudios similares.
- Proponer estrategias para el enriquecimiento del sistema de evaluación mediante la aplicación de nuevos instrumentos de evaluación de desempeño laboral, con la motivación del docente para que los acepte como herramienta de mejoramiento durante el proceso de enseñanza–aprendizaje.

5. Justificación

Este tema de investigación permitirá desarrollar estrategias que logren optimizar los procesos de evaluación del desempeño del personal docente; no servirá únicamente para los que trabajan en esta institución, sino que será un referente para las demás instituciones de educación de las Fuerzas Armadas. El fin es proyectar en toda la institución una educación significativa, que se verá plasmada si se ahonda en los problemas desde sus bases al aplicar un correcto proceso de enseñanza–aprendizaje.

Resulta también importante mantener un clima laboral y de estudio adecuado dentro de la comunidad educativa, con docentes motivados y capacitados en las diferentes áreas, con metodología pedagógica y didáctica apropiada que permita llegar con un conocimiento de calidad y de calidez. Esta situación no solo afecta a esta institución, sino a la mayoría de institutos educativos de Fuerzas Armadas, por el tema de profesionalismo e identidad institucional con ciertos docentes que laboran en la institución armada.

Esto se conseguirá si se ejecuta un proceso de evaluación del desempeño laboral del docente de forma significativa, con una cultura de mejoramiento continuo en los procedimientos, a través de los cuales se permita al docente tomar una actitud consiente y positiva del proceso. Se establecerá un modelo en cuya elaboración participen los propios docentes para que los resultados obtenidos sean un aporte sostenido al mejoramiento de la calidad de la educación, para alcanzar un apropiado clima laboral y de enseñanza en la institución.

En el presente trabajo se pretende demostrar que, con un buen desempeño laboral, será posible perfeccionar la calidad en la educación, lo cual se verá reflejado en un mejoramiento de la labor educativa de la institución en estudio.

Asimismo, con el estudio del tema propuesto se pretende crear las condiciones para que la evaluación de desempeño reconozca y valore el talento humano que es el docente. Esto se debe a que son ellos quienes día a día se encargan de hacer posible que la educación, dentro del sistema ecuatoriano, forje una mejora del individuo y de la comunidad; lo que se evidenciará en los procesos del aula, en la calidad de la educación, pero sobre todo en la excelente gestión institucional.

6. Marco referencial

Existen distintas metodologías de evaluación del desempeño docente para el campo educativo y una propia para el sistema educativo en el Ecuador. Para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas conforme a las normativas vigentes a partir de octubre de 2010 —Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) —, la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro” realiza una evaluación de desempeño laboral, basada en parámetros diseñados por el Ministerio de Educación, en calidad de organismo rector.

Con estos antecedentes normativos, se pretende contribuir a un mejoramiento del sistema actual de evaluación del desempeño de los docentes con la finalidad de que, además del cumplimiento de lo dispuesto por el organismo rector de educación en cuanto a evaluación del desempeño docente, se considere la posibilidad de evaluar al docente humano el utilizar herramientas de clima laboral. Para ello, se pretende monitorear cómo se integra y verificar si están aprovechándose de manera óptima los potenciales exigidos por el cargo, con una metodología adecuada a la institución. Para recoger mayor credibilidad externa y legitimidad de la información, además del modelo actual, se agruparán nuevos elementos de competencia, haciendo énfasis en los criterios de desempeño de acuerdo con el tipo de institución educativa —en este caso, una institución pública y militar—.

En el marco teórico, se inicia con la definición de evaluación del desempeño y competencias laborales dentro del campo educativo, para luego acercarse al proceso de evaluación de 360°, con el propósito de crear una metodología propia que responda

a las necesidades en la unidad educativa, sin desconocer las disposiciones gubernamentales y reglamentos vigentes. Se propone considerar una serie de competencias laborales, definidas a partir de los valores institucionales, y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el propósito de fortalecer el talento humano (los docentes). De conseguirse este cambio, será con la aceptación mayoritaria de los involucrados, lo cual implica que en todo momento debe existir una participación activa de ellos.

6.1. Evaluación del desempeño laboral

El desempeño docente comprende el cumplimiento de aspectos como: principios pedagógicos, habilidades para sociabilidad pedagógica, atención a la necesidad de los estudiantes, relación con la comunidad, cumplimiento de las actividades de enseñanza-aprendizaje, acatamiento de las normativas, entre otros. Por lo que la evaluación del desempeño es, en general, un “sistema basado en competencias, donde los evaluadores realizan juicios, basados en la evidencia procedente de una variedad de fuentes, que definen si un individuo satisface los requisitos planteados por un estándar o conjunto de criterios” (McDonald, y otros 2000, 3).

Ha pasado de ser una simple técnica administrativa a resolver problemas actuales, bajo el principio de integrar a las personas en la organización y aprovechar potenciales (Parra 2006); en este caso, integrar docentes a la institución educativa.

Con la evaluación del desempeño se busca verificar el cumplimiento de la tarea profesional bajo el criterio de positivo y negativo. Para este propósito, se valoran competencias funcionales y comportamentales; lo cual sirve de base para definir los procesos de promoción en la función y de reconocimiento profesional (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 1998).

La evaluación de la competencia “enfatisa el desempeño y exige una mayor variedad de evidencia que la requerida por los enfoques tradicionales y busca métodos de evaluación directa” (McDonald, y otros 2000, 3). Con la evaluación se obtienen importantes beneficios como:

- Identificar las fortalezas y debilidades dentro de una organización con un orden sistémico y proponer fortalecimiento.

- Proporcionar un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los docentes que laboren en la unidad educativa.

Mediante una evaluación completa se puede orientar, fortalecer y redireccionar a los colaboradores para que estén a la altura de las exigencias y compromisos de la educación actual. Lo ideal del proceso de evaluación es que se realice de tal manera que no se perjudique el desempeño del docente, se transmita el mensaje positivo de que se tratan de evaluaciones no punitivas que sirven para enmendar errores o buscar alternativas de solución, y lo más importante es que se transmita la idea de que una evaluación es vital en el desempeño profesional (UNESCO 2000).

La evaluación del desempeño se realiza a partir de información respecto al sujeto para observar su evolución, para detectar dificultades y no para pedir logros; de esta forma, se garantiza que los planes operativos o proyectos planificados sean cumplidos. El ámbito público es muy distinto, porque para este sector “la evaluación se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que esta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas” (Ballart 1992); es decir, que con toda la información útil que se recabe se pueden resolver problemas concretos.

6.2. Tendencias del desempeño laboral docente

6.2.1. Tendencias a nivel mundial

La UNESCO como referente mundial en educación, en su informe *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*, un estudio comparado entre 50 países de América y Europa, afirma que básicamente todos los sistemas de evaluación del desempeño docente tienen dos propósitos elementales: mejorar o asegurar la calidad de la enseñanza (formativo); y obtener información para tomar alguna decisión respecto al docente ya se trate de un incremento salarial, promoción profesional o algún otro aspecto similar relacionado con su bienestar laboral (UNESCO 2007, 28).

Para una mejor comprensión del tema, se presentan los siguientes modelos de desempeño docente propuestos por la UNESCO en los diferentes países de América y Europa:

- La evaluación del desempeño docente en grupo, donde se reúne el conjunto para que la evaluación que hace el centro educativo ponga especial atención en la autoevaluación.

- La evaluación del desempeño docente en casos particulares especiales, si se consideran ciertas características.
- La evaluación del desempeño como requisito importante para el desarrollo profesional.
- La evaluación como base para considerar un incremento en la remuneración del docente o promoverlo de acuerdo con el escalafón docente (UNESCO 2007, 29).

De estos modelos, se aplica el primero (autoevaluación) más la coevaluación. También queda como sugerencia el adoptar el que se haga necesario tomar a la evaluación como una base de incentivo para alcanzar un incremento de escalafón y por ende de salario cuando el caso lo amerite.

Además, la UNESCO propone una serie de ejemplos respecto a los tipos de evaluación docente más destacados en distintos países del mundo:

- Para ilustrar la evaluación del desempeño docente en conjunto con énfasis en la autoevaluación, se destaca el caso de Finlandia donde la confianza a los docentes y centros educativos ha permitido la eliminación de cualquier sistema de supervisión tanto para maestros como centros.
- En España, por ejemplo, se aplica la evaluación del desempeño docente para casos especiales, donde, para la concesión de licencias por estudio, se hace necesario una evaluación de los docentes.
- En California se da el desarrollo profesional como parte de la evaluación del desempeño, donde el propósito fundamental de la evaluación externa de los docentes es que no solo mejoren su desempeño, sino que tengan información sobre lo que deben de atender.
- En Rumania, la evaluación, como base para un incremento salarial y la evaluación para la promoción en el escalafón docente, considera evaluaciones periódicas para que a partir de resultados se puedan considerar incrementos salariales (UNESCO 2007, 29).

Por lo tanto, conviene tomar en cuenta todos estos ejemplos antes mencionados con el propósito de tomar referentes o guías sin olvidar que el contexto educativo ecuatoriano es distinto, pero que en todos los casos es el docente la pieza fundamental de todo proceso de evaluación de desempeño.

Lo que se observa es que todos los modelos anteriormente mencionados obedecen a una respuesta a los cambios globalizados que acompañan a la sociedad educativa, los cambios históricos que ha sufrido. Por esta razón, el proceso educativo y de evaluación necesariamente debe experimentar un cambio. Para una mejora en la evaluación es necesario considerar el desempeño personal, medir las competencias o conductas y diseñar programas de desarrollo (Alles 2002, 34).

6.2.2. Tendencias en Latinoamérica

En el caso de la región, la Asociación Americana de Escuelas en Sudamérica (AASSA) sugiere un sistema de evaluación de desempeño de docentes (TPES) que se basa en la medición de los objetivos y funciones a través de un modelo propuesto en su momento por el Dr. James Stronge. Este consiste en la recopilación y presentación de experiencias de trabajo de cada docente durante su labor. Desde esa perspectiva, una competencia involucra la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, propios de cada individuo. Es así que el enfoque de la evaluación basada en competencias para los docentes que se quiere proponer se basa en competencias funcionales, individuales, y comportamentales (AASSA 2015, 25).

Las *competencias funcionales* responden a las actividades específicas que deben cumplir los docentes o directivos de acuerdo con los reglamentos o leyes con un peso importante dentro de la evaluación. Por su parte, las *competencias individuales*, en cambio, se relacionan con el cumplimiento durante el año lectivo con la intención de medir cuál ha sido el aporte para el cumplimiento de las metas institucionales conforme a resultados alcanzados u observables. Finalmente, las *competencias comportamentales* se relacionan con los valores, intereses, motivaciones y personalidad de los docentes, que están integrados en ellos y que les permiten cumplir sus funciones. En ese sentido, se puede decir que importa la ética del docente (Ministerio de Educación de Colombia 2015).

Entre los componentes comportamentales de los docentes y directivos según el área de gestión más destacada que propone el modelo del Ministerio de Educación de Colombia, se encuentran: liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro (Ministerio de Educación de Colombia 2015).

Conforme lo propuesto por el investigador Mateo (2000), existen ciertos tipos de dificultades que se dan durante la evaluación del docente, que a continuación se resumen de la siguiente manera:

- Conceptuales, porque cada institución debe definir por separado cada uno de los criterios de lo que es calidad del desempeño docente.
- Técnico-metodológicos, relativos a las formas en cómo se obtiene la información que muchas veces no convencen a los docentes.
- De gestión política de la evaluación, que inciden en la forma en que la evaluación se debe conectar con el sistema educativo y las políticas establecidas en cada país o realidad.
- Normativo-legales, a partir de los cuales es necesario plantearse hasta qué punto el marco de normas es el acertado de manera que preserve la garantía de los evaluados, pero también logre los objetivos, propósitos y alcances de la evaluación.
- Culturales relacionadas con la evaluación, que destacan la importancia de que cada persona tenga su privacidad e intimidad al momento de ser evaluado, pero sobre todo se garantice su honor bajo la ética, durante dicho proceso para la mejora (Mateo 2000, 3).

6.3. Modelo pedagógico ecuatoriano

De acuerdo con el Ministerio de Educación, la evaluación del desempeño docente es todo tipo de acciones pedagógicas que involucran tanto conocimiento científico como conocimiento escolar sin olvidar aspectos relacionados con la sociedad, la cultura y la lingüística (Ministerio de Educación de Ecuador 2016).

Este tipo de evaluación permite que los docentes optimicen su participación durante el proceso enseñanza-aprendizaje, se desarrollen profesionalmente y sean capaces de promover acciones didácticas-pedagógicas adaptadas a la realidad. No se busca fiscalizar, sino favorecer la calidad de la educación, a través de dos fases: la evaluación al interior de la organización y la que responde a aspectos externos, mediante el empleo de instrumentos de evaluación por niveles de calificación.

Particularmente, el modelo educativo ecuatoriano vigente desde 2008 sostiene que el desarrollo del pensamiento se consigue como resultado de la integración de criterios filosóficos, pedagógicos, psicológicos y de gestión administrativa. Esto es lo

que se pretende lograr con base en la formación de profesionales competentes que contribuyan a la sociedad y, al mismo tiempo, ejecuten la visión y misión institucional (Cortijo 2008, 3).

La evaluación del desempeño docente se sustenta en la normativa legal de cada país que, en este caso, responde a los avances que se hicieron con el Decreto de Ley 1278-02, que indica que tanto docentes como directivos son parte de un sistema de evaluación de la calidad educativa. En ese sentido, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) asignan a la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro” la competencia para evaluar el desempeño de los docentes.

6.3.1. Gestión institucional

Al finalizar el año lectivo 2014-2015, por disposición del Rectorado en la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, se realizó una evaluación del desempeño. Se lo hizo con base en los resultados de la “primera valoración” de parte de los padres y la “segunda valoración” de los estudiantes, decretada por el Ministerio de Educación. A su vez, se estableció que en la misma institución existan otros resultados individuales de los docentes para que, con estas “dos valoraciones”, se pueda identificar el cumplimiento del decreto mencionado.

A partir de julio de 2010, el Consejo Educativo se ha interesado en revisar y actualizar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y su alineamiento al Plan Nacional para el Buen Vivir. Para dar cumplimiento a lo establecido conforme a las nuevas leyes dispuestas en vigencia en octubre de 2010⁴, se ha propuesto realizar un monitoreo del Plan Estratégico Institucional a la vez que se realiza la evaluación del desempeño docente. Se delega al rector o director de las instituciones educativas públicas, él es quien tiene la tarea de aplicar la evaluación tanto a docentes, como directivos docentes y personal administrativo bajo su responsabilidad.

Adicionalmente, el Ministerio de Educación, la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, y la Dirección Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa se han enfocado en mejorar los procesos y procedimientos para los asesores y auditores educativos para optimizar la gestión pedagógica en el Ecuador.

⁴ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

Para ello, se cuenta con el apoyo de la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (Ministerio de Educación de Ecuador 2012).

Con esta iniciativa, se desea orientar al asesor educativo en la regulación de procesos de acompañamiento y apoyo pedagógico a los directivos de las instituciones educativas, con el fin de alcanzar estándares de calidad educativa para que tanto los centros educativos como los actores del sistema educativo sean agentes capaces de generar cambio. De esta manera, se da un apoyo a los asesores educativos, quienes garantizarán lo estipulado en el art. 309 del Reglamento a la LOEI (Ministerio de Educación de Ecuador 2015).

6.3.2. Fundamento pedagógico

De acuerdo con el Ministerio de Educación, en el Ecuador el docente tiene que cumplir una serie de pasos para completar la evaluación. Estos son:

- Evaluación de período de prueba: docentes que hayan superado el escalafón.
- Evaluación anual de desempeño laboral: aplicada a docentes con más de 90 días de labor en la institución educativa con el propósito de identificar el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas.
- Evaluación de competencias: aplicada a docentes en planes de lograr ascensos en escalafón y aspirar un salario de acuerdo con su desempeño.

Tabla 1

Instrumentos de evaluación docente interna y externa

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DOCENTE INTERNA Y EXTERNA	Evaluación interna del 8 al 10 de junio	Evaluación externa
	Todos los docentes convocados	Los docentes de 1° de EGB y docentes de 2° a 7° de EGB
	Autoevaluación	Conocimientos específicos
	Coevaluación	Conocimientos pedagógicos
	Padres de familia	Comprensión lectora
	Estudiantes	Lenguaje ancestral (bilingüe)
	Directivos	
	Observación de clase	

Fuente: Ministerio de Educación.

Elaboración: Altermar Tenorio.

Al momento de evaluar, (Bonnetoy y Armijo 2005, 11) propone considerar los mandantes de dicho proceso, por lo tanto, se deberá tomar en cuenta si la evaluación es interna o externa.

Los instrumentos de evaluación interna vigentes son (Ministerio de Educación de Ecuador 2016):

- Autoevaluación
- Coevaluación
- Heteroevaluación
 - Directivos
 - Estudiantes
 - Padres de familia
- Observaciones en clase

Los instrumentos de evaluación externa son los siguientes (Ministerio de Educación de Ecuador 2016):

- Instructivo para la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño
- EGC (primer año) EGB (de segundo a séptimo año) Ciencias Naturales–EGB (octavo, noveno y décimo año), Estudios Sociales (octavo, noveno y décimo año), Matemática–EGB (octavo, noveno y décimo año)
- Biología–Bachillerato
- Ciencias Sociales–Bachillerato
- Física–Bachillerato
- Lengua y Literatura (de octavo año de EGB a tercer año de Bachillerato)
- Matemática–Bachillerato
- Química–Bachillerato
- Comprensión lectora (todos los docentes)
- Lenguas ancestrales

En el caso de la unidad educativa, la evaluación externa estaría a cargo de estamentos independientes de la entidad. Por su parte, la evaluación interna se ha desarrollado por la propia unidad educativa en cumplimiento a un reglamento —las nuevas leyes educativas al 2015— y, además, por propia decisión de la institución para la toma de decisiones que son importantes para la próxima planificación al 2017 (Bonnetoy y Armijo 2005, 11).

La evaluación de las competencias internas se realiza dentro de la institución educativa para ver el cumplimiento de los objetivos educativos con la aplicación de los siguientes instrumentos:

- Autoevaluación: autoanálisis y autocrítica del docente.
- Coevaluación: mide el conocimiento del desempeño docente, a través de la percepción de un compañero de trabajo en su mismo ciclo o especialidad.
- Evaluación por parte del directivo: se hace una observación del trabajo en el aula y con un cuestionario aplicado por la máxima autoridad educativa o su delegado (vicerrector, primer vocal del Consejo Ejecutivo o Consejo Técnico).
- Evaluación por parte de los estudiantes: los estudiantes evalúan la metodología de enseñanza a través de un cuestionario.
- Observación de una hora clase: consiste en la revisión de la planificación, aplicación y recursos didácticos utilizados por el docente en el aula.

7. Investigaciones similares

En relación con el tema de investigación, se han encontrado trabajos similares relacionados particularmente con el desempeño docente. Destacan los realizados en el Instituto Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias”, de la parroquia Biblián, Cañar, y la escuela “Julio Reyes González” de la comuna “San Pedro” de la provincia de Santa Elena, debido a que buscan un mejor proceso de evaluación que compromete tanto a docentes y directivos como al resto de la comunidad educativa. Para ello, se aplicaron encuestas a los docentes, padres de familia, directora y estudiantes, con preguntas vinculadas con los estándares del desempeño docente que propone el Ministerio de Educación.

Los resultados obtenidos reflejan que, de acuerdo con el estudio aplicado en el Instituto “José Benigno Iglesias”, en las instituciones de educación básica y de bachillerato del Ecuador existe la preocupación de que no se realiza en forma óptima la evaluación en cuanto se refiere al desempeño profesional docente y directivo (Barreto Calle 2012). Por otro lado, en el estudio realizado en la escuela “Julio Reyes González” de la provincia de Santa Elena, se manifiesta que los docentes requieren prepararse de manera general para obtener mejores resultados en su labor diaria; adicionalmente, deben seguir un mismo modelo de enseñanza e incorporar nuevas

pedagogías en su instrucción. Se establece que se debe buscar la manera de cómo orientar a los docentes que no alcanzan los niveles académicos que se desea y se debe ayudar a los docentes en coordinación con los directivos, con seminarios talleres periódicos (Arreaga Ruiz 2011).

En ambos casos, los docentes y la institución se adaptan a los cambios que exige el Ministerio de Educación al involucrar a los estudiantes, los padres de familia, pero no se incorporan aspectos como la comunicación interna, la socialización de la evaluación, ni la necesidad de motivar a los docentes para que participen de este proceso más activamente (Barreto Calle 2012).

Si bien los trabajos encontrados se enfocan más en la importancia de considerar las inquietudes de los estudiantes, dejan la sugerencia de atender la capacitación de los docentes y el acompañamiento de las autoridades en este proceso educativo y administrativo que garantiza la mejora de la calidad educativa.

8. Marco teórico

Desde el punto de vista de especialista en investigación en temas de educación, el enfoque resulta importante en la identificación, estudio y generación de propuestas de solución a los problemas educativos, a partir de corrientes ideológicas seleccionadas, sin perder la perspectiva de la conexión entre teoría y práctica. Reafirmando aquello, se requiere el análisis de criterios filosóficos, pedagógicos y de gestión administrativa como aportes para la aplicación práctica de la evaluación del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016-2017.

Dentro de los procesos de evaluación del desempeño docente, el individuo y su vínculo con las teorías relacionadas con las necesidades, resulta importante identificar las necesidades y los valores de cada una de las personas en calidad de docentes con dependencia laboral, para lograr la satisfacción personal.

8.1. La organización y cultura organizacional

La administración de personas es la forma como las organizaciones tratan a las personas que laboran conjuntamente, no como recursos organizacionales que deben ser administrados sino como el elemento más importante, motor de la organización. “Las organizaciones son agrupaciones humanas intencionalmente puestas para cumplir

objetivos, son organismos sociales cambiantes con el propósito de emplear recursos y lograr un objetivo [...] como sistemas abiertos donde cada parte o componente del sistema está íntimamente relacionado” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 2000, 15).

La cultura organizacional está compuesta por las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales; este evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracteriza a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (Bretones y Rodríguez 2008). Consecuentemente, la cultura organizacional puede entenderse de acuerdo con niveles (industrias nacionales y regionales), tipos, jerarquías e incluso por género, profesión, aspectos étnicos y religiosos; por lo que su enfoque ha ido en proceso de cambio a través del tiempo. Asimismo, se ve influida por factores externos como la cultura nacional de país y cultura que trasciende las fronteras (Muñoz y Monroy del Castillo 2013). La cultura organizacional está conformada por:

- a. Comportamientos expresos de una organización, es decir, la manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje.
- b. Valores compartidos: son las costumbres y pautas que orientan a la acción.
- c. Presunciones básicas: son las que se encuentran en el inconsciente organizacional, son las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y en ocasiones son propias del género humano (Muñoz y Monroy del Castillo, 2013).

Cuando la identidad de una organización es clara y bien definida, debe ser proyectada hacia sus miembros internos y público externo, con el fin de que estos tengan una imagen positiva manifestándose en forma de misión, visión, valores y principios.

La misión de una organización educativa debe ser una frase concisa, centrada en la razón de su existencia o el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades. Se trata de una guía para las actividades de sus miembros dependientes (Ruiz, Guzmán y De la Rosa 2008, 19).

Las políticas específicas establecen un ámbito y una direccionalidad para la definición de las decisiones operativas —medidas de políticas y actividades específicas—. Los valores son las cualidades del alma, que aparecen como la entereza

de ánimo para cumplir las obligaciones y deberes que tiene un ser humano como tal; son las características que enaltecen a una persona y la destacan como un verdadero modelo para los demás (Cleri 2007, 201).

8.2. Comunicación

Un elemento importante como parte de la cultura organizacional es la comunicación al interior de una organización. Esta se refiere a la transmisión de mensajes entre los miembros de la organización, ya sea entre compañeros de manera horizontal o con jefes o subordinados de manera vertical.

La comunicación es el motor de la participación. Sin comunicación no es factible que surja la cooperación consciente de los individuos; por lo que la teoría participativa es uno de los factores principales en el funcionamiento de organizaciones, ya que es un elemento clave en la organización y juega un protagonismo en su mantenimiento.

Cuando se menciona comunicación a nivel organizacional se trata de una serie de técnicas y actividades independientes utilizadas entre los miembros de la organización y su entorno dentro de un proceso de transmisión de mensajes.

8.3. Satisfacción laboral

Respecto a la satisfacción laboral, esta ha sido definida de múltiples formas; una de ellas establece que “es un indicador de alerta para darse cuenta de qué tipo de cambios se deben hacer en la organización y en base a esto organizar planes futuros, si los colaboradores están satisfechos con la Organización o Institución puede cumplir sus objetivos” (Martínez Otero 2000, 78). La satisfacción laboral está relacionada con el compromiso organizativo, el absentismo y el desempeño de las personas, es decir, la actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo.

La satisfacción laboral va más allá del contexto laboral y no solo se relaciona con las necesidades de los miembros de la organización, pues tiene que ver con las necesidades y los valores que cada individuo. La satisfacción personal puede decirse que no deriva únicamente del grado que cubren las necesidades de los miembros, sino del grado del contexto laboral que atiende, además de las necesidades, los valores de dichos miembros. Entonces, para la satisfacción laboral y la obtención de resultados convenientes, hay que tomar en cuenta varios aspectos, tales como:

- Las habilidades de cada persona.
- Las habilidades con dependencia de la responsabilidad.
- Las necesidades y valores individuales.
- Los refuerzos que cada persona hace desde su cargo.

La satisfacción laboral se califica de acuerdo con criterios y la información, pero también en la medida en que la organización o institución a la que pertenece ofrezca oportunidades para su desarrollo y promoción.

Distintos actores tendrán distinta opinión respecto a la persona evaluada y su desempeño de acuerdo con las relaciones que tiene con los demás. Este tipo de evaluación tiene indicadores de gestión que son calificados con escalas de puntuación para medir el desempeño de una actividad en relación con los objetivos de la organización.

La satisfacción laboral debe tener en cuenta, más allá de los tradicionales cuestionarios, otros temas como:

- El liderazgo
- El establecimiento de metas y objetivos
- El diseño del puesto
- El sistema de recompensas
- Las características organizacionales
- La participación en la toma de decisiones
- El perfil demográfico
- Los factores disposicionales (Cortada 2000)

Cabe resaltar que el desempeño laboral de una persona —nivel de logro y resultados alcanzados en determinado tipo de actividades— es una función de sus competencias, que son todos los conocimientos, destrezas y actitud que le permiten a una persona o individuo en un tiempo determinado cumplir con una actividad asignada considerando los objetivos (Domínguez Castillo 2015, 17).

El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende de un conjunto de competencias manifestadas en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales —definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)—.

8.4. La satisfacción laboral y el sistema de recompensas

Uno de los elementos que apoya a la satisfacción laboral de una institución es el sistema de recompensas, ya que permite un reconocimiento y la promoción para los colaboradores. La promoción y el reconocimiento no satisfacen por igual a los miembros de una organización, pues dependen de sus diferencias individuales como “autonomía, auto concepto, seguridad, confianza en sí mismo, género, expectativas de cada persona” (Martínez Otero 2000, 78).

La promoción sería más beneficiosa para quienes desean hacer carrera en la institución, es decir, crecer y conseguir logros. Los incentivos en las organizaciones suelen ser económicos, bonos o recompensas no monetarias. Usualmente, las instituciones utilizan retribuciones económicas a personas que ocupan posiciones en los niveles inferiores o medios de la organización.

Como acertadamente propone Luis Puchol (2012) en su obra *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, hay que considerar que son muchas las variables en el contexto externo e interno de la organización, institución o empresa para lograr un sistema de retribución aceptable. Se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de identificar el sistema de recompensas (Puchol 2012, 247):

- a. Incorporación
 - Búsqueda de los candidatos: va desde el reclutamiento, hasta la adjudicación del puesto y la adaptación del empleado a sus tareas.
- b. Funcionamiento
 - Salario directo (salario base, complementos legales, horas extraordinarias).
 - Ayudas financieras (préstamos, sin interés o bajo interés), becas.
 - Percepciones extra salariales.
 - Cargas sociales: cotizaciones patronales, vacaciones.
- c. Formación y desarrollo
 - Formación: retribución de capacitadores.
 - Material pedagógico.
 - Inversión en formación.
 - Coste de reemplazo temporal.
 - Gastos administrativos para la capacitación de los empleados.
 - Planificación de tareas.

d. Costes de separación

- Puesto vacante (pérdida y reincorporación de nuevo empleado).
- Indemnizaciones legales —gastos legales— (Puchol 2012, 247).

8.5. La motivación

Dentro del espectro de las teorías motivacionales, durante los últimos años se ha incorporado la teoría de la autodeterminación —Self-Determination Theory (SDT)—. Ligado a esto se destaca aquella propuesta por Deci y Ryan, quienes mencionan que, entre otros aspectos, el bienestar y desempeño se pueden evaluar al implicar políticas de talento humano con el propósito central de contribuir a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los docentes (2000, 319-338). Adicionalmente, se deben considerar los aspectos socio-contextuales en la organización y su consecuente potencial motivacional.

La autodeterminación es la capacidad de una persona para decidir por sí misma algo (RAE 2017). La teoría de la autodeterminación contribuye a la práctica educativa relacionada con la evaluación del desempeño docente, debido a que, en realidad, en la evaluación docente no solo intervienen los objetivos del sistema educativo sino otros elementos como modos de pensar, conocimientos implícitos y explícitos que se debaten frente a la experiencia personal y a las propias políticas fijadas dentro de la institución educativa (Escudero Muñoz 2009).

En relación con lo anteriormente expuesto, se propone la teoría de la autodeterminación como el sustento teórico porque considera los valores, las concepciones y propósitos del proceso.

Además, se hace necesario identificar las teorías relacionadas con las necesidades, la motivación o la satisfacción personal, la comunicación organizacional, ya que como resultado de las primeras aproximaciones de campo se notó que faltan espacios de socialización, comunicación interna eficiente para informar sobre el proceso de evaluación del desempeño docente; para, a través de esto, proponer que el docente es un agente de cambio educativo, pero que en calidad de miembro forma parte de la actividad laboral en una organización. Como tal, se deben identificar cuáles son los sistemas de competencias.

El sistema de autodeterminación propone las condiciones laborales para que, más allá de lo solicitado, cada colaborador evalúe su propio potencial; para así promover el crecimiento personal de cada uno (Deci y Ryan 2000, 319-338).

La SDT ha tenido una aplicación que ha ido evolucionado de manera moderada durante los últimos 35 años. Se inició por parte de Deci y sus colaboradores con el estudio de la motivación intrínseca conceptualizada como el compromiso con una actividad por sí misma y por decisión propia, lo cual implica que se presenta debido a la satisfacción y gozo inherente al ejecutar dicha actividad (Van den Broeck, y otros 2016, 6). Por otro lado, también es extrínseca, cuando implica el compromiso con una actividad, pero con la finalidad de acceder a un resultado que se pueda separar de la actividad en sí misma.

En este sentido, la conducta del docente puede encontrarse motivada por una variedad de elecciones adecuadas con su voluntad. De esa manera, pueden manifestarse distintos tipos de motivación: intrínseca cuando se integra en la enseñanza por iniciativa propia o satisfacción personal que le produce enseñar, y extrínseca cuando la enseñanza se transforma en el cumplimiento de un fin, manifestándose la motivación en el cumplimiento de la jornada laboral (Van den Broeck, y otros 2016, 6).

La teoría de la autodeterminación menciona que las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación con los demás actúan como mediadores que inciden en los tres tipos de motivación. En este caso, los docentes se involucran en la enseñanza no por la causa del compromiso, sino por el control del ambiente educativo que les provee una motivación más o menos autodeterminada. De esa manera, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas aumenta la motivación autodeterminada (Deci y Ryan 1991).

Entre las necesidades psicológicas, la *competencia* se relaciona con una docencia que se manifiesta eficaz y confiada cuando se trata de poner en aplicación las tareas planificadas. La *autonomía* se relaciona con la independencia para desarrollar la enseñanza en coordinación con los valores pedagógicos y la expresión de las creencias didácticas (Richer, Blanchard y Vallerand 2002). Por su parte, la *relación* con los demás miembros de la comunidad educativa le permite acoplarse y ser aceptado por el grupo donde tiene que laborar.

Si la satisfacción de necesidades físicas como hambre y protección son esenciales para la supervivencia física, la satisfacción de necesidades psicológicas es

también vital para el funcionamiento psicológico. Además de que es importante satisfacer las necesidades de autonomía y competencia (Deci y Ryan 2000, 319-338).

8.6. Procedimientos de evaluación

La evaluación del desempeño docente dispuesto por el Ministerio de Educación, así como la evaluación de las competencias de los docentes, dentro de un contexto de satisfacción laboral por parte de la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, deberán:

- Valorar el desempeño del personal docente, orientándolo a mejorar su satisfacción, para asegurar una educación de calidad.
- Identificar necesidades de formación de los docentes.
- Apoyar el crecimiento continuo y desarrollo de cada profesor mediante observaciones, testimonios y evidencias.
- Promover la creatividad e iniciativa individual de cada profesor.

Autores como Zúñiga (2006), Chiavenato (1988) y Mertens (1998) establecen metodologías para la evaluación del desempeño; desde el campo del talento humano se propone tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Escala de puntuación que permita evaluar al docente de manera justa.
- Selección de acuerdo con categoría, por ejemplo, tipo de docente, su actividad, etc.
- Revisión de registros documentales.
- Observación de campo para ver el desempeño de los docentes.
- Evaluación personal versus desempeño en grupo.

En virtud de ello, se propone el uso de la escala numérica, donde el evaluador marca el número que corresponda al nivel de la conducta observada. Los números van del 1 al 5, donde el número más bajo es 1. Además de esta escala numérica, se utiliza otra gráfica para el análisis y el desglose de los resultados más importantes. La información más significativa en la valoración de cada aspecto permitirá establecer el grado de aceptación o no aceptación para evaluar la excelencia del aspecto evaluado (De Angostino 2007).

Adicionalmente, se propone evaluar las evidencias testimoniales que constituyen pruebas sobre las percepciones y la valoración de los resultados y del desempeño laboral del docente o directivo docente por parte de diferentes miembros

de la comunidad educativa —incluida su propia evaluación—. Las evidencias documentales están constituidas por información escrita que certifica las acciones del evaluado, en relación con el desempeño demostrado en cumplimiento de sus funciones y contribuciones individuales.

9. Marco conceptual

Para entender de mejor forma los conceptos centrales empleados a lo largo de esta investigación, se describen de manera conceptual los principales términos:

- *Buenas prácticas educativas.* Ayudan al cumplimiento de objetivos previstos y mejoran la potencialidad educativa con un buen hacer didáctico y pedagógico por parte del profesorado (Gaitán Viveros 2005, 19-20).
- *Cadetes.* Persona destinada a recibir el conocimiento dentro de un régimen militar, reconocido en el ámbito civil como estudiante.
- *Docentes.* Profesional capacitado pedagógicamente para guiar el aprendizaje y fomentar el conocimiento.
- *Educación.* Es la actividad destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de los cadetes de acuerdo con las normas de convivencia de la comunidad del Colegio Militar.
- *Ética.* La ética es un aspecto importante a tomar en cuenta para el tema de la evaluación del desempeño. Se debe aplicar durante la investigación cualitativa, para desarrollar las mejores ideas y las preguntas adecuadas a las diferentes interrogantes que se presenten, así como para guiar las normas éticas que se deberá considerar en el presente trabajo (Flick 2015).
- *Experiencia personal.* En el contexto educativo, es la experiencia personal que cada estudiante tiene y que contribuye a desarrollar sus capacidades y que se debe tomar en cuenta en los procesos de enseñanza; además, con numerosas estrategias, sirve para promover un aprendizaje real.
- *Imaginación sociológica.* Permite captar la historia y la biografía, y su relación en la sociedad, lo cual va ayudar a percibir la interrelación que deben tener los docentes con la sociedad educativa, los cambios históricos que ha sufrido el mundo globalizado actual (Mills 1961).
- *Institución educativa.* A diferencia de una empresa, este tipo de organización persigue un propósito y finalidad diferente, en el sentido de que busca una

contribución teológica al hacer humano fundamentada en la solidaridad y el *ethos* docente como profesión asistencial.

La motivación intrínseca y extrínseca se relacionan entre sí. “Los reconocimientos o premios que tienen la condición de ser externos obstaculizan la motivación intrínseca, probablemente debido a que cambian la atención individual de manera prioritaria hacia el premio al retirar el interés por la actividad en sí misma” (Van den Broeck, y otros 2016, 6). Esto significa que se prioriza el refuerzo y se mina la necesidad básica individual orientada hacia la autonomía.

- *Motivación intrínseca.* El compromiso con una actividad por sí misma y por decisión propia, es decir, por la satisfacción y gozo inherente al ejecutar dicha actividad (Van den Broeck, y otros 2016, 6).
- *Motivación extrínseca.* Implica el compromiso con una actividad, pero con el propósito de obtener un resultado que sea separable de la actividad en sí misma (Van den Broeck, y otros 2016, 6).

10. Marco legal

10.1. Constitución de la República del Ecuador 2008

El fundamento legal de la evaluación de docentes y directivos toma como referencia la Constitución de la República del Ecuador, la cual, en calidad de carta magna, establece derechos y garantías básicas. En ese sentido, le corresponde al Estado velar por la eficacia de los mismos y asegurar que exista educación de calidad tanto a nivel moral, como física para los educados.

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 permite que los problemas educativos, los resultados con los funcionarios, así como otro tipo de incidentes sean evaluados y tomados en cuenta. En su art. 346 determina que: “Existirá una institución pública e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición de cuentas del sector”; es decir, que se debe informar de lo que pasa en relación con la educación de niños, niñas y adolescentes en el país.

10.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural

Durante el año 2011 se expidió la Ley Orgánica de Educación Intercultural; esta contiene importantes modificaciones para los docentes en el Ecuador. Cabe

recaltar que, además, se elaboró un documento de calidad educativa por parte del Ministerio de Educación en el año 2010; allí estableció dimensiones para evaluar los procesos educativos, de acuerdo con el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015 (Ministerio de Educación de Ecuador 2010).

Se consideraron como aspectos para evaluar, en relación con los estudiantes, el Desarrollo Curricular, Gestión del Aprendizaje, Desarrollo Profesional y Compromiso Ético. El Plan Decenal es importante como parte del proceso educativo; es conveniente considerar lo que dice su política sexta: “Mejorar la calidad y equidad de la educación e implementación del Sistema Nacional de Evaluación”. En ese sentido, la evaluación del desempeño docente tiene el propósito de monitorear la calidad de educación y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje con las políticas públicas para las instituciones educativas ecuatorianas.

Además, el reglamento a la LOEI ha establecido bases del concurso de méritos y oposición en su artículo 101, para que los candidatos rindan pruebas de conocimientos para ocupar una vacante de acuerdo con la especialidad respectiva; y para instituciones interculturales bilingües, aplicarán el dominio del idioma ancestral. Estas evaluaciones son calificadas en puntajes, se consideran méritos, una clase demostrativa y las bonificaciones (Ley Orgánica de Educación Intercultural 2015).

10.3. Registro Oficial No. 417 del 31 de marzo de 2011

En esta reforma, se publicó la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). al respecto sostiene que el Estado está obligado a garantizar la eficacia y eficiencia de las acciones técnicas, administrativas y pedagógicas en las diferentes instancias del sistema educativo del país, al unificar y actualizar los nuevos criterios técnicos y legales vigentes.

Además, en este Registro Oficial se puede observar, en el número 5 del artículo 147 de la Constitución de la República y literal f) del artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, temas ligados con las competencias y funciones de la Autoridad Educativa Nacional en relación con el sistema nacional de evaluación educativa. Se establece en su artículo 15 que se nombre a la Autoridad Educativa Nacional como la que evalúa con base en políticas, estándares e indicadores de calidad educativa, realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ministerio de Educación de Ecuador 2015).

10.4. Registro Oficial No. 572 de 25 de agosto de 2015

Según el artículo 344 de la Norma Suprema, el Sistema Nacional de Educación se extiende a todos los actores, programas, centros educativos de acuerdo con lo establecido por el Sistema de Educación Superior. Por lo que el Estado participa como rector del proceso a través de una regulación y control de actividades para lo que delega entidades dentro del sistema: las autoridades educativas nacionales.

10.5. Decreto Ejecutivo No. 811 de 22 de octubre de 2015

Según Decreto Ejecutivo publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 635 del 25 de noviembre de 2015, se crea normativa —como el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural— que establece los lineamientos de la educación básica, donde se encuentra puntualizada la evaluación como una de las prioridades de la educación que busca la eficiencia y eficacia de los docentes. Además, también se establece que se ofrece formación continua a los docentes a través del Sistema Integral de Desarrollo Profesional Educativo (SIPROFE), como parte de las estrategias adoptadas.

10.6. Acuerdo Interministerial No. 010 del 12 de agosto de 2013; Acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2015-00108-A, del 8 de mayo de 2015

Mediante estos acuerdos se reconoce la naturaleza castrense de los colegios militares; en ellos se regula su existencia, organización y clasificación fiscomisional, así como la dependencia de sus docentes a la Autoridad Nacional de Educación.

10.7. Código de Convivencia Institucional

Los actores educativos dentro de la U.E.FF.AA. Colegio Militar “Eloy Alfaro” (COMIL-1) han generado un Código de Convivencia Institucional que pretende ser concebido como un instrumento de apoyo en la formación de los estudiantes durante el proceso de aprendizaje. De esta manera, se busca garantizar un ambiente de armonía tanto en el entorno escolar, social y familiar.

Este Código de Convivencia está fundamentado en las directrices prescritas por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Defensa Nacional, a través de las normas y procedimientos; de tal manera que esto sea de conocimiento de los actores involucrados.

Capítulo segundo

Diagnóstico de la situación

De acuerdo con el problema de investigación, en la U.E.FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, con base en reportes realizados durante el anterior año lectivo y luego de varias entrevistas personales realizadas a diferentes docentes por parte del investigador, de manera general se pudieron identificar ciertas dificultades en el desempeño laboral. Existen conflictos en cuanto a la comunicación interna, así como un nivel de motivación limitado, debido posiblemente a la escasa existencia de procedimientos de convivencia relacionados con la evaluación de desempeño.

Como parte de los antecedentes es importante mencionar la forma mediante la cual se ha evaluado a los docentes dentro de la institución; para esto, se ha tomado como referencia el último resultado de la evaluación al desempeño docente correspondiente al segundo quimestre, en el período 2015-2016, ejecutado por el Departamento de Evaluación Académica de la unidad educativa. Cabe mencionar que actualmente no se realizan evaluaciones relacionadas con el clima organizacional; este es uno de los motivos por los cuales se desarrolla la presente investigación.

El Departamento de Evaluación Académica emplea los instrumentos emitidos por el Ministerio de Educación: autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte de los estudiantes y padres de familia, así como también de autoridades con el cuestionario de observación de la clase a través de una Comisión interna. Para ello, se planificaron visitas áulicas, con asignación a cada miembro de la comisión interna un número determinado de docentes seleccionados al azar. Para la evaluación a los docentes se consideraron los siguientes aspectos:

Evaluación a docentes por parte de directores de área

- Sociabilidad pedagógica
- Cumplimiento de normas y reglamentos
- Disposición al cambio en educación
- Desarrollo emocional

Evaluación a los docentes por parte de los estudiantes

- Habilidades pedagógicas y didácticas
- Habilidades de sociabilidad pedagógica

- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Relación con los estudiantes

Evaluación por parte de los padres de familia

- Relación con la comunidad
- Normas y reglamentos
- Sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales

Evaluación por parte de la Comisión interna de evaluación

- Actividades iniciales
- Proceso de enseñanza–aprendizaje

Al considerar los resultados no esperados, el Departamento de Evaluación Académica de la U.E.FF.AA. Colegio Militar “Eloy Alfaro” recomendó:

- Reestructurar el procedimiento para la aplicación del Instructivo de Evaluación Docente, orientándolo a disminuir las visitas áulicas por falta de apoyo de la Comisión de las Autoridades.
- Identificar los puntos débiles de la Evaluación del Desempeño de los Docentes con el propósito de lograr un mejor desempeño, a través de la motivación del docente, lo cual permitirá avanzar a la institución.
- Realizar un proceso de seguimiento a los docentes que presentaron dificultades de desempeño (baja calificación), es decir, aquellos con los cuales los estudiantes se sienten inconformes (aunque no siempre la evaluación de los estudiantes se refiere a la calidad).
- Demandar que la Comisión interna de evaluación colabore con el proceso y cumplimiento, con la entrega de resultados en las fechas establecidas.

Como producto de las acciones ejecutadas, no se entregaron los resultados en el tiempo establecido y solo se alcanzó a entregar el 14,75% de los resultados. Se anota que una de las razones por las que no se ha dado cumplimiento a la planificación se debe a que los estudiantes y padres de familia no han sido motivados a evaluar como los años anteriores.

Frente a esta situación, es indispensable identificar si el proceso de evaluación existente se adapta a la realidad de la institución, ya que no basta evaluar a los docentes de acuerdo con los procedimientos exigidos por el Reglamento de la LOEI, sino que también es necesario realizar una evaluación integral dentro de las diferentes

actividades que tiene el colegio, considerándolo no como una tarea de sanción, sino como un proceso de mejora.

Con la finalidad de disponer de mayor información como parte del diagnóstico situacional, se ha creído conveniente obtener criterios de la otra parte, es decir, de los docentes evaluados o a evaluarse mediante la aplicación de un instrumento adecuado a cargo de las personas indicadas. Por esta razón, a continuación se procedió a consultar a los docentes su criterio frente al proceso de evaluación quimestral planificado por la institución con acatamiento disposiciones emitidas por parte del Ministerio de Educación. Antes de proceder a la aplicación de los instrumentos correspondientes se revisó la metodología a emplearse.

1. Metodología de investigación

Cabe destacar que los antecedentes expresados al inicio de este capítulo son los motivos por los que se desarrolla la presente investigación. En este acápite, se organiza el proceso u orden de la investigación. Además, se monitorean los resultados para, de esta manera, plantear posibles soluciones al problema de investigación determinado, con el propósito de tomar mejores decisiones.

En esta etapa, se procede a establecer los procedimientos metodológicos para llevar a cabo un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un tema, como la evaluación del desempeño laboral del docente en la U.E.FF.AA. COMIL 1. Para ello, se describen los diferentes soportes de metodología que guían este trabajo, orientados a actualizar información, con base en la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación de campo, para luego proceder a sugerir mejoras a los procedimientos actuales.

1.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo se caracteriza por ser una investigación con enfoque cuantitativo orientado a un grupo social específico, del cual se dispone de cierta información. Con esta metodología se realizó el trabajo de campo, con el fin de obtener información objetiva para luego generalizar los resultados encontrados al grupo (Hernández, Fernández y Baptista 2003, 27), dentro del contexto del proceso de evaluación del desempeño laboral del docente en la U.E.FF.AA. COMIL 1.

1.2. Alcance de la investigación

Este trabajo tiene características de un *estudio descriptivo*, ya que analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, es decir, se busca especificar las propiedades y las características de un grupo de personas (Hernández, Fernández y Baptista 2003, 102), evidenciados durante el análisis de los criterios de los docentes consultados a través de una encuesta. Esto permitió realizar observaciones en los diferentes aspectos y factores más sobresalientes del objeto de investigación.

Con las preguntas aplicadas se pretendió analizar las tendencias mayoritarias del grupo, describiendo las características más relevantes a ser valoradas, para de esa forma trabajar en el fortalecimiento a futuro de los aspectos menos favorecedores.

1.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Se emplean las técnicas de la recopilación bibliográfica o documental, y la encuesta. La *recopilación documental* ha sido aplicada cuando se trata de acceder a información disponible en documentos impresos o digitales de tipo bibliográfico, artículos científicos y revistas especializadas relacionados con el tema. Por su parte, la *encuesta* es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, Ibáñez y Alvira 1993, 141).

El instrumento empleado para la encuesta es un documento impreso con preguntas inéditas de tipo cerradas con opción múltiple. Este cuestionario fue entregado a cada una de las personas encuestadas y, luego de realizar unas breves explicaciones, se solicitó que llenen las respuestas donde corresponda.

Para la elaboración del instrumento de consulta se creyó conveniente establecer las siguientes variables:

- *Satisfacción del actual proceso de evaluación*
Para conocer la percepción del docente al ser evaluado por otras personas (director de área, estudiantes, padres de familia y Comisión interna).
- *Nivel de satisfacción sobre el instrumento utilizado por la institución para la evaluación*

Para conocer si el docente está conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados, y si un nuevo instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas.

- *Nivel de satisfacción del docente evaluado sobre los resultados obtenidos en la evaluación*

Conformidad con los resultados obtenidos (evaluación).

Cada una de estas variables a su vez dispone de preguntas, las cuales se detallan en el instrumento que consta en la sección de anexos (Anexo 1).

1.4. Forma de evaluar los resultados

Para la evaluación de los resultados, se ha adoptado una escala de Likert que califica con valores de 1 a 5, donde el valor mínimo de 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y el valor máximo de 5 equivale a “totalmente de acuerdo”. La calificación intermedia se representa con 3 como “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Una vez obtenidas las respuestas, se adjudicaron los valores promedio (de 66) de cada respuesta para luego obtener otro promedio por dimensión (satisfacción de la evaluación, el instrumento de evaluación empleado y conformidad con los resultados obtenidos). Para tener una mejor objetividad, se procedió a convertir a valores de porcentaje y una clasificación de acuerdo con la siguiente tabla de porcentajes y la distinción por rangos de valores diferenciándolos con colores y niveles de satisfacción.

Tabla 2

Escala de satisfacción

Tipo de satisfacción	%
Baja satisfacción	0-20 %
Moderada satisfacción	21-40%
Mediana satisfacción	41-60%
Significativa satisfacción	61-80%
Alta satisfacción	81-100%

Elaboración: Altermar Tenorio.

1.5. Población

La ejecución del presente trabajo investigativo se delimita al espacio geográfico del interior de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas, Colegio Militar No. 1 “Eloy

Alfaro”, ubicada al norte del D. M. Quito, en el sector de la Pradera. Funciona con el mismo nombre de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” en Parcayacu para influenciar la vocación militar en las juventudes desde sus primeros años de vida escolar.

Para efectos de la población estimada, se consideró al personal docente que labora dentro de las instalaciones correspondientes a la U.E.FF.AA. COMIL 1. Como se ha trabajado con una población definida no se puede considerar una muestra; esto se debe a que el número total de docentes es de 136 personas (población), por lo que se lo considera como un número manejable para realizar las encuestas.

Sin embargo, y con la finalidad de disponer de una mayor objetividad, se creyó conveniente considerar que actualmente en la institución, del total de la plantilla de docentes, 29 se incorporaron en el presente año lectivo y como tal no se los considera en el número de encuestados.

Con esos antecedentes y como criterio de exclusión a la encuesta, se determinó que debían participar solamente aquellos docentes que prestan servicios más de un año de antigüedad, por lo que la población a investigar correspondió a 107 docentes.

1.6. Procesamiento de la información

Independientemente de los procedimientos para recopilar los datos del estudio de campo, se ha seguido un esquema de trabajo que considera: a) la definición del problema a investigar; b) la planificación para recolectar la información, tomando en cuenta la población y selección de la muestra de esa población en estudio; y c) adopción de una forma de evaluar los resultados.

Una vez establecida la muestra, se procedió a realizar las encuestas, sin embargo, del número total de personas incluidas solo contestaron 66. El número restante —es decir, 41— no las entregó, por lo que el número de respuestas obtenidas son las siguientes:

Tabla 3
Resultados de encuestas

ORD.	PREGUNTAS	Respuestas					
		1	2	3	4	5	Suman
	SATISFACCIÓN DE LA EVALUACIÓN						
1	Me siento a gusto al ser evaluado por:						
	Director de área (Coevaluación)	0	1	3	22	40	66

	Estudiantes (Hetero-evaluación)	1	1	6	28	30	66
	Padres de familia (Hetero-evaluación)	2	9	13	23	19	66
	Comisión interna de evaluación (Hetero-evaluación)	0	3	6	28	29	66
2	Es necesario un proceso de evaluación del desempeño del docente.	0	0	1	21	44	66
3	Siento que la forma de evaluación, dispuesta por el Ministerio de Educación, por la que he sido calificado es apropiada.	2	12	17	24	11	66
EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN							
4	Estoy conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados:						
	Autoevaluación	0	5	9	28	24	66
	Coevaluación	0	1	8	35	22	66
	Hetero-evaluación	2	1	13	32	18	66
5	Un instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas respecto a:						
	Siento que el sistema de evaluación respeta mi libertad.	0	11	14	21	20	66
	Siento que el sistema de evaluación me ayuda a mejorar mi desempeño.	0	1	8	29	28	66
	Me siento apoyado por la institución a través de su sistema de evaluación.	0	14	10	23	19	66
6	Considero que, además de la evaluación de desempeño del docente, se debería realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.	0	4	7	28	27	66
RESULTADOS OBTENIDOS							
7	Estoy conforme con los resultados de las evaluaciones realizadas.	2	2	15	33	14	66
8	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.	1	1	8	25	31	66
9	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten valorar realmente el desempeño del docente.	1	10	16	20	19	66
10	Al término del proceso de evaluación del docente debe existir algún tipo de sanción o incentivo dependiendo del resultado.	7	7	16	17	19	66

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Altemar Tenorio.

1.6.1. Evaluación de resultados

Para evaluar las respuestas, se tomó el número de respuestas de cada casillero y se multiplicó por el valor que le corresponde (1, 2, 3, 4 o 5). Luego de esto, se procedió a sumar los valores y se dividieron para el número de encuestas (66); así se obtuvo un valor promedio de todas las respuestas, con la finalidad de obtener una apreciación general de los tres parámetros medidos.

Tabla 4
Ponderación de resultados

ORD.	PREGUNTAS	Respuestas					Valor	%
		1	2	3	4	5		
	SATISFACCIÓN DE LA EVALUACIÓN:							
1	Me siento a gusto al ser evaluado por:						4,20	84,02%
	Director de área (Coevaluación)	0	2	9	88	200	4,53	90,61%
	Estudiantes (Hetero-evaluación)	1	2	18	112	150	4,29	85,76%
	Padres de familia (Hetero-evaluación)	2	18	39	92	95	3,73	74,55%
	Comisión interna de evaluación (Hetero-evaluación)	0	6	18	112	145	4,26	85,15%
2	Es necesario un proceso de evaluación del desempeño del docente.	0	0	3	84	220	4,65	93,03%
3	Siento que la forma de evaluación, dispuesta por el Ministerio de Educación, por la que he sido calificado es apropiada.	2	24	51	96	55	3,45	69,00%
	EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:							
4	Estoy conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados:						4,07	81,41%
	Autoevaluación	0	10	27	112	120	4,08	81,52%
	Coevaluación	0	2	24	140	110	4,18	83,64%
	Hetero-evaluación	2	2	39	128	90	3,95	79,09%
5	Un instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas respecto a:						3,91	78,28%
	Siento que el sistema de evaluación respeta mi libertad.	0	22	42	84	100	3,76	75,15%

	Siento que el sistema de evaluación me ayuda a mejorar mi desempeño.	0	2	24	116	140	4,27	85,45%
	Me siento apoyado por la institución a través de su sistema de evaluación.	0	28	30	92	95	3,71	74,24%
6	Considero que además de la evaluación de desempeño del docente, se debería realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.	0	8	21	112	135	4,18	83,64%
	RESULTADOS OBTENIDOS:							
7	Estoy conforme con los resultados de las evaluaciones realizadas.	2	4	45	132	70	3,83	76,67%
8	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.	1	2	24	100	155	4,27	85,45%
9	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten valorar realmente el desempeño del docente.	1	20	48	80	95	3,70	73,94%
10	Al término del proceso de evaluación del docente debe existir algún tipo de sanción o incentivo dependiendo del resultado.	7	14	48	68	95	3,52	70,30%

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

Una vez establecidos los resultados, se procedió a clasificarlos de acuerdo con su nivel de porcentaje, asignándoles el color que corresponde a cierto rango de datos.

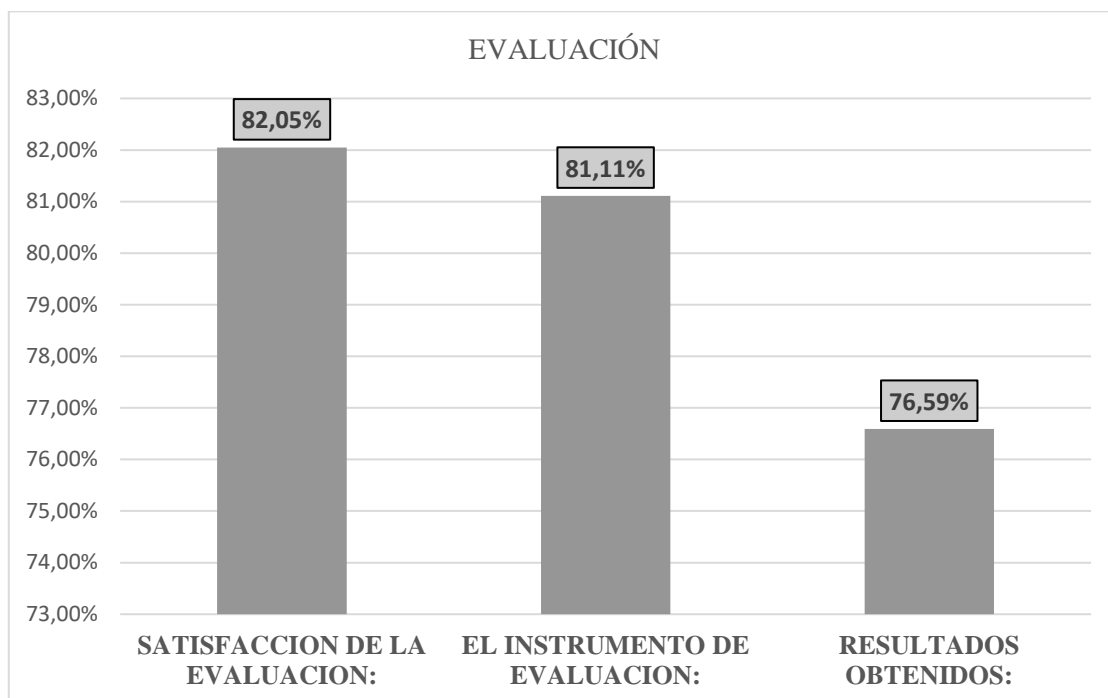
Tabla 5
Resultados por dimensión

ORD.	PREGUNTAS	%	
	SATISFACCIÓN DE LA EVALUACIÓN:		
1	Me siento a gusto al ser evaluado por: director de área, estudiantes, padres de familia, Comisión interna.	84,02%	82,05%
2	Es necesario un proceso de evaluación del desempeño del docente.	93,03%	
3	Siento que la forma de evaluación, dispuesta por el Ministerio de Educación, por la que he sido calificado es apropiada.	69,09%	
	EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:		81,11%

4	Estoy conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados: autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.	81,41%	
5	Un instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas respecto a: respeto a la libertad, que ayude a mejorar el desempeño y que sienta apoyo de parte de la institución (al evaluarlo).	78,28%	
6	Considero que además de la evaluación de desempeño del docente, se debería realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.	83,64%	
	RESULTADOS OBTENIDOS:		
7	Estoy conforme con los resultados de las evaluaciones realizadas.	76,67%	
8	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	85,45%	76,59%
9	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten valorar realmente el desempeño del docente.	73,94%	
10	Al término del proceso de evaluación del docente, debe existir algún tipo de sanción o incentivo dependiendo del resultado.	70,30%	

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

Gráfico 1
Resultados por dimensión



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

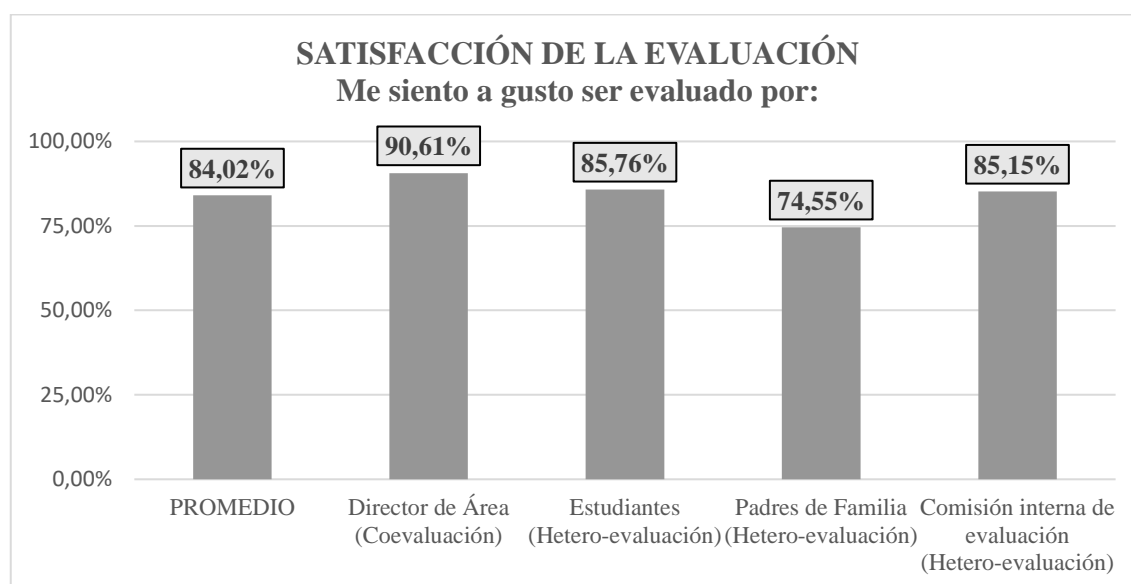
De acuerdo con los resultados de las encuestas y con las dimensiones planteadas —satisfacción de la evaluación, comentarios sobre el instrumento de evaluación y conformidad con los resultados obtenidos con las últimas evaluaciones realizadas en la institución—, se observa que de manera general existe una alta satisfacción de ser evaluados con empleo del actual instrumento diseñado por el Departamento de Evaluación Académica del Colegio Militar N° 1 “Eloy Alfaro”, a partir del criterio dispuesto por el Ministerio de Educación. No obstante, no existe la satisfacción suficiente respecto a los resultados obtenidos o forma de evaluación, por razones como insuficiente comunicación de los resultados de las evaluaciones o análisis de las mismas con los involucrados con la finalidad de corregir errores.

Para tener un mejor criterio respecto a los resultados, se creyó conveniente analizar cada una de las preguntas por separado. Cabe anotar que un 100% en los resultados equivaldría a una satisfacción completa con el sistema de evaluación y complacencia absoluta con los instrumentos empleados y los resultados obtenidos.

Dimensión: satisfacción de la evaluación

Gráfico 2

Pregunta 1. Me siento a gusto al ser evaluado por:



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

Como se observa, existe una mayor satisfacción cuando el docente es evaluado por el director de área (90,61%), seguido de los estudiantes (85,76%) y la Comisión interna (85,15%). Hay un menor grado de docentes satisfechos con ser evaluados por

parte de los padres de familia (74,55%). Estos resultados sugieren que puede existir mayor predisposición por ser evaluados por aquellas personas que se encuentran dentro del entorno cercano, U.E.FF.AA. COMIL 1, no así por quienes no son muy cercanos al entorno, como los padres de familia.

Dimensión: satisfacción de la evaluación

Pregunta 2. ¿Es necesario un proceso de evaluación del desempeño del docente?

Pregunta 3. ¿Siento que la forma de evaluación, dispuesta por el Ministerio de Educación, y por la que he sido calificado es apropiada?

Gráfico 3

Preguntas 2 y 3. Necesidad y forma de evaluación



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

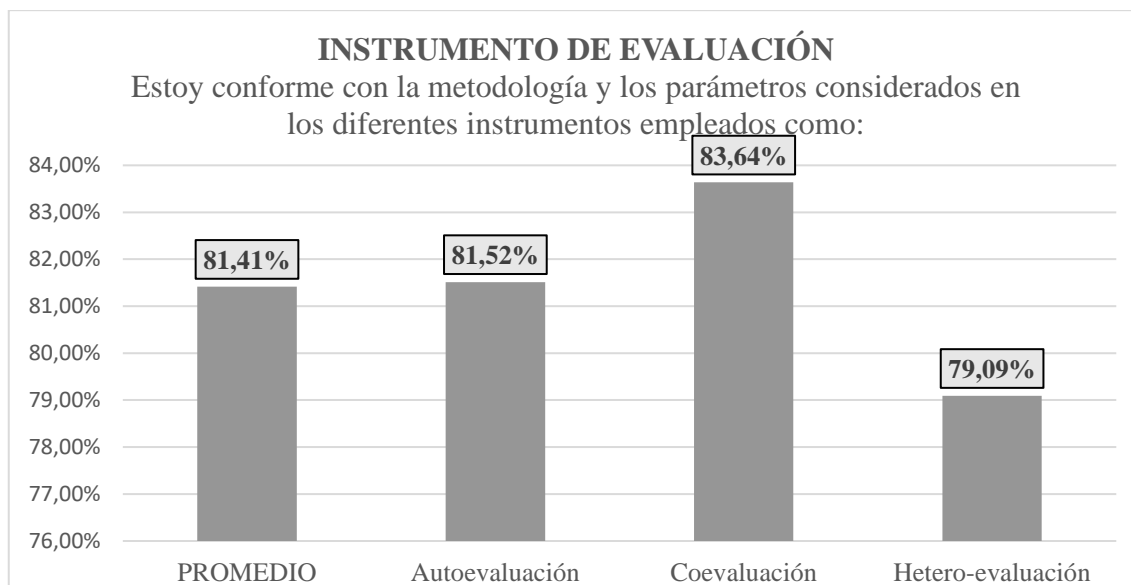
La aplicación de las evaluaciones de desempeño de manera periódica es ampliamente aceptada (93%) por los docentes. Sin embargo, no se muestran ampliamente complacidos con la forma de ser evaluados, es decir, sin una socialización previa y conversaciones posteriores luego de obtenidos los resultados.

Dimensión: el instrumento de evaluación

Pregunta 4. Estoy conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados:

Gráfico 4

Pregunta 4. Conformidad con la metodología y parámetros de evaluación



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Altermar Tenorio.

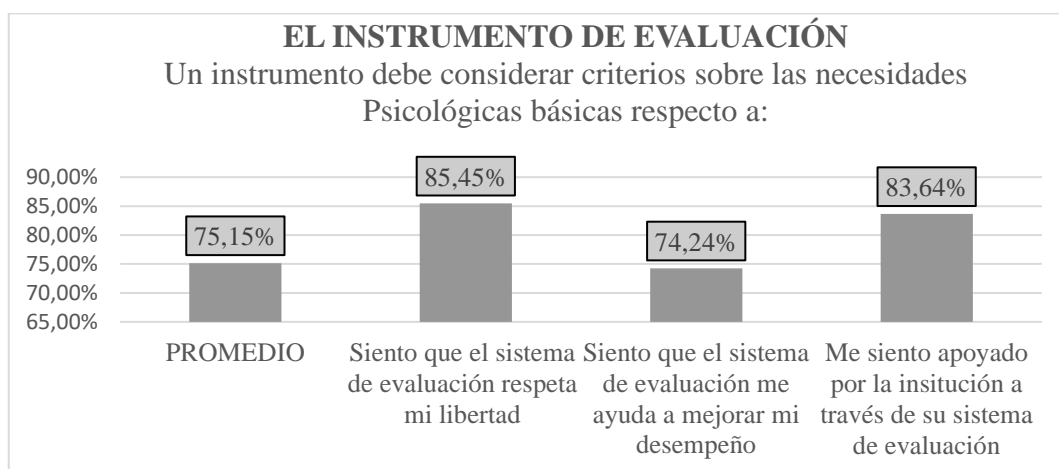
Se puede evidenciar en el gráfico que existe una preferencia por la coevaluación con el 83,46%. Es decir, existe una tendencia a ser evaluados de manera preferencial por el director de área, por ser la autoridad inmediata que conoce más de cerca el manejo de las actividades de cada uno de los docentes a su cargo.

Dimensión: el instrumento de evaluación

Pregunta 5. Un instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas respecto a:

Gráfico 5

Pregunta 5. Criterios sobre las necesidades psicológicas básicas en la evaluación



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Altermar Tenorio.

Las respuestas obtenidas indican que, si bien es cierto que los docentes sienten que de alguna manera el sistema de evaluación respeta su libertad y se siente apoyado por la institución, no existe una respuesta similar respecto a que con motivo de la evaluación se ayude a mejorar su desempeño. Esto indica que se debe fortalecer este aspecto mediante intercambio de ideas entre los involucrados, luego de conocerse los resultados de evaluación (quimestrales).

Dimensión: el instrumento de evaluación

Pregunta 6. Considero que además de la evaluación de desempeño del docente, se debería realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.

Tabla 6

Nivel de satisfacción del miembro de la institución

ORD.	PREGUNTAS	Valor promedio	%
	EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:		
6	Considero que además de la evaluación de desempeño del docente, se debería realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.	4,18	83,64%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Altermar Tenorio.

Una evaluación correspondiente al 83,64% manifiesta estar de acuerdo en que, además de los procesos de evaluación de desempeño del docente, también deberían considerarse preguntas en relación con el nivel de satisfacción en calidad, desprendiéndose un poco de las tareas especializadas en calidad de docente. En otras palabras, se debería tratar de entender tanto al docente como a la persona dentro de un ambiente de trabajo similar al de otra organización productiva.

Dimensión: resultados obtenidos

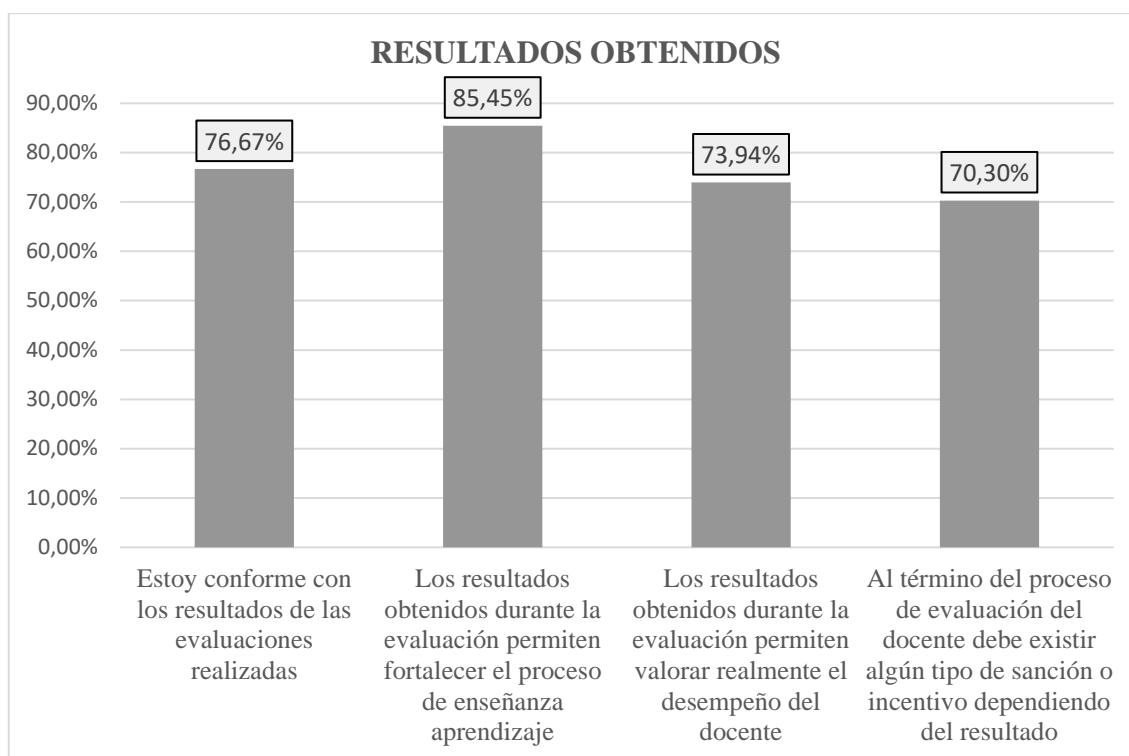
Pregunta 7. Estoy conforme con los resultados de las evaluaciones realizadas.

Pregunta 8. Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

Pregunta 9. Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten valorar realmente el desempeño del docente.

Pregunta 10. Al término del proceso de evaluación del docente debe existir algún tipo de sanción o incentivo dependiendo del resultado.

Gráfico 6
Preguntas 7, 8, 9 y 10 sobre resultados obtenidos



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Altermar Tenorio.

De las respuestas obtenidas, se observa que se destaca la tendencia (85,45%) respecto a que los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto señala que se requiere una mejor comunicación entre autoridades y docentes con la finalidad corregir errores y, de esta manera, optimizar los recursos para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

No existe una aceptación cuando se consulta si al término del proceso de evaluación del docente debe existir algún tipo de sanción o incentivo con dependencia del resultado, ya que, al no existir una buena comunicación, se dificulta la necesidad de un mejor cumplimiento de deberes y obligaciones, así como la implementación de incentivos como contraparte del primero.

De forma adicional a las preguntas de tipo cerrado, se propuso una pregunta de tipo abierta. A continuación, se resumen las respuestas en seis tendencias, con énfasis en algunos casos cuando la misma persona ha dado hasta dos recomendaciones.

Pregunta 11. ¿Qué recomendaría usted para elaborar un nuevo instrumento de evaluación del desempeño docente, que se ajuste a las exigencias del COMIL 1, a fin de alcanzar una educación de calidad y calidez?

Tabla 7
Ideas para elaborar un nuevo instrumento de evaluación del desempeño docente

	Descripción	Respuestas	%
1	Que delegados docentes también estén involucrados en el diseño de los nuevos instrumentos, con diálogo y socialización previa a su aplicación. Para ello, debe existir una buena comunicación entre docentes y autoridades.	24	34%
2	Que la evaluación esté a cargo de conocedores del tema y se comunique antes a los docentes los parámetros a emplearse y después los resultados de las evaluaciones.	22	31%
3	Al momento de evaluar se debe tomar en cuenta la realidad del entorno como: cantidad y calidad de alumnos, estudiantes con adaptación, antecedentes del grupo (si viene de otros colegios, disciplina), actuación de padres de familia, etc.	10	14%
4	Que el instrumento de evaluación sea percibido como una herramienta para mejoramiento del docente y no como sancionador.	9	13%
5	Que se mantengan los mismos instrumentos existentes.	3	4%
6	Que los instrumentos se actualicen cada cierto tiempo.	2	3%
	SUMAN	70	100%

Fuente: Encuestas.
 Elaboración: Altemar Tenorio.

De las respuestas manifestadas de una forma u otra, se han resumido los diferentes comentarios. A partir de esto, se puede establecer que la mayoría de respuestas (34%) señala que en el diseño de los nuevos instrumentos también estén involucrados delegados docentes, por lo que debe existir sobre todo diálogo entre docentes y evaluadores, además de un período de socialización previa su aplicación. Ello indica que, para que tenga un mejor desenvolvimiento esta nueva modalidad de evaluación, debe existir previamente una buena comunicación entre docentes y autoridades.

Adicionalmente, existe otro sector (31%) que está a favor de que la evaluación esté a cargo de conocedores del tema y se comunique antes a los docentes los parámetros a emplearse y después los resultados de las evaluaciones. Esto es relevante

porque, de existir esa situación, habría una mejor predisposición por parte de los docentes involucrados.

Finalmente, aunque en menor grado (14%), existe otro grupo que manifiesta que al momento de evaluar se debe tomar en cuenta la realidad del entorno respecto al número de estudiantes que rutinariamente atiende, aquel grupo de estudiantes en período de adaptación y sobre todo la participación por parte de los padres de familia como una parte de la organización institucional.

2. Discusión de resultados

Para desarrollar la discusión de la investigación, se confrontó la información obtenida con los objetivos propuestos en la investigación, el marco referencial que fundamenta teóricamente esta investigación y la propuesta de otros investigadores.

2.1. Resultados y hallazgos en relación con los objetivos

En relación con el objetivo general

De manera general, se ha cumplido con el objetivo de analizar la evaluación del desempeño laboral del docente en la Unidad Educativa de FF.AA. Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016-2017. Se hizo esto con el fin de buscar una propuesta para un nuevo sistema que contribuya a la satisfacción y la percepción laboral de los docentes, bajo el supuesto de que funciona con el cumplimiento de las normativas vigentes con integración de los resultados obtenidos de las encuestas para mejorar el proceso actual.

En virtud de lo expresado e investigado, el objetivo general ha sido alcanzado, pues la investigación se ha desarrollado alrededor de los procedimientos técnicos relacionados con una mejora de proceso para la evaluación del desempeño docente.

Respecto a los objetivos específicos

Para iniciar el trabajo de investigación, se revisó la problemática de la misma y, como producto de ello, se determinó que la mayoría de personas que actúan dentro del grupo docente están más interesadas en que se dé más peso (calificación) a la evaluación que realizan directamente las autoridades del plantel, que a la realizada por parte de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes) debido a la importancia para la calificación de sus competencias laborales.

Para dar solución al problema de investigación planteado, se ha recopilado información bibliográfica relacionada con antecedentes, principios y conceptos teóricos.

Para la realización del estudio de campo, se consideró una población correspondiente a 107 docentes considerados como antiguos, del total de 136, con exclusión de los recientemente incorporados.

Respecto a la manera de aplicar la evaluación, se evidencia que no existe una socialización previa, ni conversaciones posteriores a los resultados obtenidos; sin embargo, hay conformidad con la aplicación de los instrumentos, ya que se hace uso de una metodología propia.

Las visitas a los espacios de trabajo son recomendables para la evaluación, por lo que es aconsejable tener un acompañamiento de los coordinadores o jefes de área, apoyándose en las facilidades del conocimiento del área y planificación académica a través de una evaluación específica de ciertos criterios, para una mejor orientación especialmente con la participación de padres de familia.

En el capítulo correspondiente al estudio de análisis de situación, se trata de describir y evaluar el instrumento o cuestionario de preguntas aplicado en la institución, así como los participantes de la evaluación, la metodología, parámetros, criterios. El proceso será mejor comprendido al conocer de antemano sus debilidades y fortalezas, de tal forma que le permita a la organización actuar de acuerdo con los requerimientos vigentes y con su propia necesidad para mejorar los aspectos aún considerados insatisfactorios.

Es importante establecer una planificación técnica que se base en la mejora del proceso con consideración tanto a las autoridades y los docentes, como al resto de miembros de la comunidad educativa.

Con base en ello, es posible determinar claramente que hay necesidad de mejorar la metodología de evaluación del desempeño de los docentes de acuerdo con prioridades: mejorar la comunicación interna entre evaluadores, evaluados y autoridades y socializar los procedimientos de evaluación de desempeño. También es relevante incentivar la integración entre docentes, alumnos y representantes; motivar a los docentes en el cumplimiento de sus competencias laborales, los valores institucionales y PEI; además de implementar un instrumento aplicado a docentes con el propósito de evaluar el clima laboral.

Es decir, todos los participantes en el proceso de evaluación, tanto de desempeño docente como laboral, deben contribuir y cooperar para alcanzar un solo propósito. Para ello, antes requieren ser capacitados en temas relacionados con el proceso de evaluación del desempeño docente, en la Unidad Educativa de FF.AA., Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016-2017 para beneficio de todos.

Para realizar las encuestas

Para la evaluación de los resultados, se ha creído conveniente una escala de Likert que consiste en calificar con valores de 1 a 5, donde el valor mínimo de 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y el valor máximo de 5 equivale a “totalmente de acuerdo”. Además, se dejó como valor intermedio el 3 para calificar como “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Una vez obtenidas las respuestas, se adjudicaron los valores promedio (de 66) de cada respuesta, para luego obtener otro promedio por dimensión (satisfacción de la evaluación, el instrumento de evaluación empleado y conformidad con los resultados obtenidos).

2.2. Resultados y hallazgos en relación con el marco teórico

2.2.1. Evaluación del desempeño laboral

Corresponde a un “sistema basado en competencias, donde los evaluadores realizan juicios, basados en la información real generada por una variedad de fuentes, que definen si una persona satisface los requisitos estandarizados o conjunto de criterios” (McDonald, y otros 2000, 3). Ha pasado a ser una técnica administrativa para resolver problemas actuales, bajo el principio de integrar a los miembros de la organización —en este caso, una institución educativa— y aprovechar sus potenciales (Parra 2006).

Con la evaluación y la aplicación de esta perspectiva propuesta por McDonald y otros (2000) y Parra (2006) se obtienen importantes beneficios como:

- La identificación de las fortalezas y debilidades dentro de la Unidad Educativa de FF.AA., Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”, año 2016-2017 para beneficio de todos los actores involucrados para una mejora en el proceso con un orden sistémico que incremente el reconocimiento académico y administrativo de la institución educativa dentro del sector en la ciudad de Quito.

- Tener un proceso estándar para la evaluación de desempeño docente en la U.E.FF.AA. COMIL 1.
- Proporcionar un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño docente de quienes laboren en la unidad educativa, para que sea mejorado y reevaluado cuando se considere necesario.

2.2.2. Las competencias

De acuerdo con la obra *Evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes*, existen tres tipos de competencias a ser consideradas para una evaluación educativa: competencias comportamentales, individuales y funcionales. Estas se han tenido en cuenta al momento de aplicarlas en el proceso de evaluación de desempeño docente (Ministerio de Educación de Colombia 2015).

Las *competencias funcionales* responden a ciertas actividades que los docentes, autoridades y directivos deben cumplir dentro de su proceso individual de evaluación de acuerdo con lo que el sistema educativo ecuatoriano ha establecido. Por otro lado, las *competencias individuales* se refieren al cumplimiento que durante el año lectivo 2016-2017 se ha establecido en la U.E.FF.AA. COMIL 1, con el propósito de evaluar cuál ha sido el desempeño docente para alcanzar las metas institucionales de acuerdo con resultados obtenidos o evidenciados. Finalmente, las *competencias comportamentales* se relacionan con los valores, intereses y motivaciones dentro de la U.E.FF.AA. COMIL 1; en otras palabras, el comportamiento de los docentes que está integrado en ellos y que les permite cumplir sus funciones laborales dentro de un contexto ético y garantiza un proceso de evaluación equilibrado, donde se tomen en cuenta sus opiniones, sugerencias, inquietudes.

2.2.3. Ambiente pedagógico nacional

Conforme el criterio del Ministerio de Educación ecuatoriano, la evaluación del desempeño docente corresponde a un conjunto de acciones conforme con la interacción pedagógica entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar. Lo cual se convierte en uno de los propósitos mencionados a lo largo de la investigación; además de esto, por medio de este trabajo, también se busca traer beneficios administrativos, organizacionales, comunicacionales para todas las partes involucradas.

Para ello, será necesario considerar que no solo importa evaluar un desempeño académico dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, sino también la comunicación, los niveles de motivación y la organización de las metodologías de evaluación del desempeño docente. Este tipo de evaluación permite que se beneficien los aprendizajes de los estudiantes, se desarrollan profesionalmente los docentes y que se promuevan acciones a mediano, corto y largo plazo de acuerdo con nivel de importancia.

No se trata de fiscalizar a los docentes, sino de favorecer la organización interna para ofrecer una educación con calidad y calidez, mediante una evaluación con criterio interna y una evaluación de desempeño externa como lo dispone el órgano rector, mediante instrumentos de evaluación basados en niveles de calificación.

La evaluación del desempeño docente está amparada en una normativa legal que oficializa su implementación. Como ya se mencionó en el primer capítulo, se ha elaborado sobre la base de los sistemas de evaluación en el país reflejados en el Decreto de Ley 1278-02, que señala que tanto docentes como directivos conforman el sistema de evaluación de la calidad educativa. De tal forma que, la U.E.FF.AA. COMIL 1 tiene la asignación para la evaluación de la competencia del desempeño de los docentes de acuerdo con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

En ese sentido, el modelo actual de evaluación del desempeño del docente ha sido tomado en cuenta para el proceso aplicado en la U.E.FF.AA. COMIL 1, con la integración de criterios pedagógicos, filosóficos, psicológicos y de gestión administrativa para optimizar el desempeño laboral de los docentes en concordancia con la cultura organizacional de la institución (visión, misión, políticas y valores).

2.2.4. Evaluación de competencias externas e internas

La evaluación externa es realizada por instituciones e instancias por fuera de la unidad educativa, independientes de la entidad. En cambio, la evaluación interna se desarrolla por la propia unidad educativa en concordancia con el reglamento y las nuevas leyes educativas al 2015, con la consideración de la toma de decisiones que son importantes para la próxima planificación al 2017 de la U.E.FF.AA. COMIL 1. Por esto, se considerará en la metodología la aplicación de competencias internas y externas propuesta por Bonnefoy (2005).

La evaluación de las competencias internas se realiza dentro de la U.E.F.F.AA. COMIL 1, para ver el cumplimiento de los objetivos educativos con la aplicación de los siguientes instrumentos:

- Autoevaluación con un autoanálisis y autocrítica del docente.
- Coevaluación donde un compañero de trabajo mide el conocimiento del desempeño docente.
- Evaluación por parte del directivo mediante una observación del trabajo en el aula y con un cuestionario aplicado por la máxima autoridad educativa o su delegado (vicerrector, primer vocal del Consejo Ejecutivo o Junta Académica).
- Evaluación por parte de los estudiantes a través de un cuestionario.
- Observación de una hora clase para revisar la planificación, desarrollo y recursos didácticos utilizados por el docente en el aula.

2.2.5. Resultados y hallazgos en relación con estudios similares

Para tener criterios referenciales se han tomado dos investigaciones nacionales que guardan similitud con el tema que se investiga. La primera investiga la evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo (2012), dentro de un Instituto Superior; y la segunda investiga la evaluación del desempeño de los docentes dentro de una escuela primaria.

En el primer caso, se detectó una importancia de atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes para una mejor vinculación con la comunidad educativa. Además, se resaltó el interés de apoyar al docente por parte de las autoridades a través de un proceso de socialización del proceso de evaluación del desempeño docente.

La segunda investigación concuerda en la urgencia de atender el desempeño profesional del docente para un avance en el quehacer educativo. Para ello, se aplicaron encuestas a los docentes, padres de familia y estudiantes, basadas en criterios respecto a los estándares del desempeño docente que propone el Ministerio de Educación. Se concluyó que los docentes requieren actualizarse permanentemente para obtener mejores resultados en su quehacer docente.

Ambos estudios concuerdan en que los docentes deben adaptarse a lo que propone el ente rector de la educación nacional, pero con participación de todos los involucrados como parte de la comunidad educativa. Adicionalmente, se subraya la

importancia de mantener una buena comunicación interna entre docentes para luego proyectarla a los demás componentes de la comunidad educativa (autoridades, padres de familia y estudiantes).

De lo expuesto se desprende, que es posible optimizar el desempeño docente y laboral no solamente al considerar lo dispuesto por el Ministerio de Educación, sino también con la adopción de una metodología propia desarrollada en la U.E.FF.AA. COMIL 1, en la que uno de sus objetivos sea dar importancia a los espacios de socialización para alcanzar los niveles de respuesta que se desean en concordancia con los docentes y los directivos.

Capítulo tercero

Propuesta

1. Antecedentes

Los resultados de esta investigación sugieren que los docentes perciben una alta satisfacción al ser evaluados, con el empleo del actual instrumento diseñado por el Departamento de Evaluación Académica de la U.E.F.F.AA. COMIL 1. Esto conduce a pensar que se deben mantener los mismos instrumentos (factores), por lo que se debe rectificar la forma de evaluación en cuanto a una mejor comunicación entre evaluadores y evaluados tanto antes como después de ejecutarse las evaluaciones.

Respecto a la satisfacción de la evaluación, se evidencia prioridades de importancia por quienes evalúan al docente: se destaca la preferencia por el director de área (coevaluación), seguido de los estudiantes, Comisión interna y, finalmente, los padres de familia. Esto indica que existe una mejor predisposición por ser evaluados por aquellas personas que se encuentran dentro del entorno cercano y existe un alejamiento de los padres de familia.

La aplicación de las evaluaciones de desempeño de manera periódica es aceptada por los docentes, aunque no se muestren ampliamente complacidos con la forma de ser evaluados. En otras palabras, no están de acuerdo con que no haya una socialización previa y conversaciones posteriores, luego de obtener los resultados.

Aunque hay conformidad con los instrumentos de evaluación y los parámetros empleados, no existen indicios de que los resultados de la evaluación ayuden a mejorar el desempeño del docente. Se deduce que, además de la evaluación de desempeño del docente, se debería considerar cuestionarios respecto al nivel de satisfacción del miembro (docente) de la institución, es decir, el nivel de conformidad de los docentes desde el punto de vista laboral, para tratar de entender a la persona dentro de un ambiente de trabajo.

Se destaca la tendencia de que la aplicación de las evaluaciones permite fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se establece se debe incentivar la comunicación entre autoridades y docentes con la finalidad de corregir errores y alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Un elemento que no se acepta es que al término del proceso de evaluación del docente exista algún tipo de sanción o incentivo con dependencia del resultado, dado

que actualmente no existe la suficiente motivación debido a una deficiente comunicación entre autoridades y docentes.

En cuanto a recomendaciones para mejorar el sistema de evaluación, se desprende que en el diseño de los nuevos instrumentos también deben estar involucrados los docentes a través de delegados. Además, se propone que exista un permanente diálogo entre docentes y evaluadores, dentro de un marco de socialización y fluida comunicación con las autoridades. La evaluación debe estar a cargo de conocedores del tema, los cuales deberán dar a conocer los resultados y luego, previa la aceptación plena de los mismos, intercambiar ideas para corregir las falencias detectadas de manera individual o grupal.

Para la propuesta de la evaluación anual del desempeño del personal docente de la U.E. FF.AA. COMIL 1, se han considerado aquellas teorías motivacionales y los factores más importantes que inciden en ello, dentro del contexto del clima laboral, así como disposiciones vigentes en el contexto educativo vigente:

- Proceso de evaluación de 360° con el propósito de crear una metodología propia que responda a las necesidades en la unidad educativa.
- Disposiciones gubernamentales y reglamentos vigentes.
- Competencias laborales, definidas a partir de los valores institucionales.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Cultura de mejoramiento continuo en los procedimientos educativos.

Como se ha descrito anteriormente en relación con el proceso de evaluación del desempeño de los docentes, se consideran como puntos débiles a la mala comunicación interna, la desmotivación de los docentes y la ausencia de un proceso de seguimiento de los docentes con baja calificación, es decir, aquellos con los cuales los estudiantes se sienten inconformes. Como resultado de la evaluación, por parte de la institución se recomienda que exista un compromiso para la entrega de resultados luego de las fechas establecidas, con la finalidad de garantizar la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los criterios técnico-metodológicos aplicados para la obtención de la información han sido los siguientes:

- Componentes funcionales de los docentes y directivos según el área de gestión
- Encuestas a los docentes
- Proceso de enseñanza-aprendizaje actual

- Debilidades y fortalezas del cuerpo docente evaluado

Tabla 8

Escenarios actual y esperado

ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO ESPERADO
Desinterés y poco aprovechamiento por parte de los docentes en la jornada de trabajo diaria.	Autoridades y docentes se sienten identificados con la institución educativa cumpliendo sus correspondientes obligaciones.
Ausentismo laboral y solicitudes de permisos de índole personal.	
Poca motivación por las tareas docentes como turnos de control durante los recesos y presencia en actividades programadas por la institución.	
Escaso compromiso con la institución dentro de un marco de exigencia militar.	
Deficiente comunicación entre directivos y docentes.	Autoridades y docentes mantiene una fluida comunicación.
Identificar qué tan adecuado y real es el proceso de evaluación existente, ya que no basta evaluar a los docentes, según el Reglamento de la LOEI.	La nueva metodología pretende evaluar con la consideración de las características propias de la institución.
Al momento de calificar, no se evidencian prioridades de importancia de quienes evalúan al docente, con más peso a quienes se encuentran dentro del entorno cercano.	Como parte de la nueva metodología con asignación de pesos (%), se espera una calificación ponderada más objetiva y equitativa.
Además de la evaluación de desempeño del docente, se debería evaluar el nivel de conformidad de los docentes desde el punto de vista laboral.	La nueva metodología considera evaluación de desempeño docente y laboral.
Inconformidad con la forma de evaluar.	Se implementa una filosofía de trabajo en cuanto a los procedimientos de evaluación

Falta de procedimientos en el código de convivencia para ejecutar una evaluación de desempeño que permita mejorar su desenvolvimiento.	de desempeño docente de manera integral con participación activa de los involucrados.
Los problemas no son atendidos adecuadamente.	Los procedimientos de evaluación son revisados periódicamente y se realizan los ajustes de ser necesario.

Fuente: Resumen de investigación.
Elaboración: Altemar Tenorio.

2. Justificación

Desde hace varias décadas, el proceso de enseñanza y aprendizaje en la educación ha evolucionado, con la aplicación de estrategias de aprendizaje innovadoras, aunque en algunas instituciones se mantienen sistemas de evaluación tradicionales. A partir del criterio de que debe existir correspondencia entre las prácticas evaluativas y los avances teóricos y metodológicos, en la actualidad es posible valorar el aprendizaje desde el punto de vista de proceso y producto.

Al tomar en cuenta la problemática de investigación y los resultados de las encuestas realizadas, se requiere optimizar el proceso de evaluación, ya que se constituye en una necesidad inmediata que debe ser atendida.

La incidencia de la evaluación aplicada al desempeño académico queda reflejada en la planificación micro curricular, la gestión en el espacio educativo y la actividad reflexiva —características que justifican la propuesta—.

3. Objetivos

3.1. General

Proponer una actualización del proceso de aplicación de instrumentos de evaluación; considerar, además del desempeño laboral y la motivación, al docente para que los acepte como herramienta de mejoramiento durante el proceso de enseñanza–aprendizaje.

3.2. Específicos

- Establecer las necesidades más prioritarias orientadas a la mejora del proceso de evaluación del desempeño de los docentes y tomar como referencia las debilidades detectadas.
- Elaborar estrategias orientadas a la comunicación interna, nivel de motivación del docente, procedimientos de convivencia y una metodología aceptada para la evaluación del desempeño de los docentes.
- Establecer un plan operativo y un calendario de actividades para dar seguimiento a la mejora del proceso.

4. Desarrollo de la propuesta

4.1. Objetivos estratégicos

- Promover el trabajo en equipo y colaborativo en la institución.
- Elaborar una metodología actualizada y objetiva de evaluación.
- Generar en los docentes la identificación con la institución para alcanzar calidad y calidez educativa.
- Retroalimentar las medidas a implementarse.

4.2. Metas a corto plazo

- Establecer una filosofía de trabajo respecto a los procedimientos de evaluación de desempeño docente, con un logro de al menos un 80%.
- Actualizar la metodología de evaluación y manejo de la información, con resultados de al menos un 80%.
- Alcanzar una identificación integral con la institución educativa en al menos un 75%.
- Revisar las acciones de integración organizacional y procedimientos de evaluación al menos una vez año y realizar ajustes de ser necesario.

4.3. Estrategias

Son métodos que permiten “la toma de decisiones dentro de un plazo determinado el considerar la posición y la ventaja competitiva actual de la

organización que toma en cuenta también el entorno competitivo y puede ser de liderazgo, enfoque o segmentación y costos” (Pérez 2008).

De acuerdo con las necesidades de la institución educativa, en concordancia con los objetivos estratégicos y las metas a corto plazo, se consideran las siguientes estrategias:

Tabla 9
Estrategias a implementarse

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	ESTRATEGIAS
Promover el trabajo en equipo y colaborativo en la institución.	Establecer una filosofía de trabajo respecto a los procedimientos de evaluación de desempeño docente, con un logro de al menos un 80%.	Alcanzar conformidad entre evaluadores, evaluados y autoridades.
		Socializar los procedimientos de evaluación de desempeño.
		Definir el rol de docentes, alumnos y padres de familias.
Elaborar una metodología actualizada y objetiva de evaluación.	Actualizar la metodología de evaluación y manejo de la información, con resultados de al menos un 80%.	Integrar a delegados de los docentes como parte del proceso.
		Evaluar el desempeño docente.
		Evaluar el desempeño laboral.
		Explicar en detalle a los miembros encargados de la evaluación de desempeño docente.
		Revisar periódicamente los procedimientos de evaluación y la realización de los ajustes, de ser necesario.
Generar en los docentes la identificación con la institución para alcanzar calidad y calidez educativa.	Alcanzar una identificación integral con la institución educativa en al menos un 75%.	Proporcionar a los docentes información respecto a las normativas vigentes.
		Compartir con todos los miembros de la institución, lo

		establecido como cultura organizacional.
		Compartir con todos los miembros de la institución, lo establecido como PEI.
		Motivar a los docentes a mejorar el nivel de cumplimiento de sus competencias laborales.
		Incentivar la comunicación vertical y horizontal.
Retroalimentar las medidas a implementarse.	Revisar las acciones de integración organizacional y procedimientos de evaluación al menos una vez al año, y realizar los ajustes de ser necesario.	Analizar las posibles falencias para realizar ajustes oportunos.

Fuente: Resumen de investigación.
Elaboración: Altemar Tenorio.

4.4. Tácticas

Es el conjunto de herramientas, medios, acciones, instrumentos o técnicas que se ponen a lo largo del camino (estrategia) de forma ordenada para cumplir un objetivo y una meta (Ayestaran 2012). Las tácticas que se proponen para desarrollar las estrategias, alineadas con los objetivos y las metas propuestas, son:

Tabla 10
Tácticas propuestas

METAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Establecer una filosofía de trabajo respecto a los procedimientos de evaluación de desempeño docente, con un logro de al menos un 80%.	Alcanzar conformidad entre evaluadores, evaluados y autoridades.	Realizar eventos de integración.
	Socializar los procedimientos de evaluación de desempeño.	Colocar en sitios visibles toda la información necesaria.
	Definir el rol de docentes, alumnos y padres de familias.	Realizar eventos de integración.

Actualizar la metodología de evaluación y manejo de la información, con resultados de al menos un 80%.	Integrar a delegados de los docentes como parte del proceso.	Promover la actualización del reglamento interno para formalizar el cambio.
	Evaluar el desempeño docente.	Asignar pesos: director de área 40%, estudiantes 25%, Comisión interna 20% y padres de familia 15%.
	Evaluar el desempeño laboral.	Medir dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación, comunicación, conflicto, innovación y estilo de dirección.
	Explicar en detalle a los miembros encargados de la evaluación de desempeño docente.	Entender la metodología a nivel de evaluadores.
	Revisar periódicamente los procedimientos de evaluación con la realización de ajustes de ser necesario.	Dar a conocer resultados y receptar comentarios.
Alcanzar una identificación integral con la institución educativa en al menos un 75%.	Proporcionar a los docentes información respecto a las normativas vigentes.	Disponer, de manera resumida, la normativa de la LOEI y Código de trabajo.
	Compartir con todos los miembros de la institución lo establecido como cultura organizacional.	Imprimir la misión, visión, políticas y valores institucionales.
	Compartir con todos los miembros de la institución lo establecido como PEI.	Difundir la información relacionada con el Proyecto Educativo Institucional.
	Motivar a los docentes a mejorar el nivel de	Incluir en el presupuesto institucional rubros para

	cumplimiento de sus competencias laborales.	incentivos económicos y personales.
	Incentivar la comunicación vertical y horizontal.	Establecer la comunicación como política institucional.
Revisar las acciones de integración organizacional y procedimientos de evaluación al menos una vez año, y realizar ajustes de ser necesario.	Analizar las posibles falencias para realizar ajustes oportunos.	Organizar reuniones de trabajo entre las personas involucradas.

Fuente: Resumen de investigación.
Elaboración: Altermar Tenorio.

4.5. Plan operativo

Tabla 11

Promoción del trabajo en equipo y colaborativo en la institución (obj. 1)

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Alcanzar conformidad entre evaluadores, evaluados y autoridades.	Realizar eventos de integración.	3 meses para el logro	01-sep-17	Taller con temas de metodología de evaluación	Experto contratado
Socializar los procedimientos de evaluación de desempeño.	Colocar en sitios visibles toda la información necesaria.	6 meses para el logro	01-sep-17	Charlas explicativas	
Definir el rol de docentes, alumnos y padres de familias.	Realizar eventos de integración.	6 meses para el logro	01-sep-17	Charlas explicativas	

Fuente: Resumen de investigación.

Elaboración: Altermar Tenorio.

Tabla 12

Elaboración de metodología actualizada y objetiva de evaluación (obj. 2)

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Integrar a delegados de los docentes como parte del proceso.	Promover la actualización del reglamento interno para formalizar el cambio.	3 meses para el logro	01-sep-17	Aportar con ideas.	Departamento de Evaluación Académica
Evaluar el desempeño docente.	Asignar pesos: director de área 40%, estudiantes 25%, Comisión interna 20% y padres de familia 15%.	3 meses para el logro	01-sep-17	Colocar en sitios visibles los resultados de la evaluación.	
Evaluar el desempeño laboral.	Medir dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación, comunicación, conflicto, innovación y estilo de dirección.	3 meses para el logro	01-sep-17	Colocar en sitios visibles los resultados de la evaluación.	
Explicar en detalle a los miembros encargados de la evaluación de desempeño docente.	Entender la metodología a nivel de evaluadores.	3 meses para el logro	01-sep-17	Charlas explicativas.	
Revisar periódicamente los procedimientos de evaluación con la realización de ajustes, de ser necesario.	Dar a conocer resultados y receptar comentarios.	6 meses para el logro	01-sep-17	Entregar por escrito resultados.	

Fuente: Resumen de investigación.

Elaboración: Altemar Tenorio.

Tabla 13

Proceso de identificación con la institución para alcanzar calidad y calidez educativa (obj. 3)

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Proporcionar a los docentes información respecto a las normativas vigentes.	Disponer, de manera resumida, de la normativa de la LOEI y Código de trabajo.	3 meses para el logro	01-sep-17	Colocar en sitios visibles la normativa de la LOEI y Código de trabajo.	Autoridades administrativas
Compartir con todos los miembros de la institución lo establecido como cultura organizacional.	Imprimir la misión, visión, políticas y valores institucionales.	3 meses para el logro	01-sep-17	Colocar en sitios visibles toda la información que constituye la misión, visión y valores institucionales.	
Compartir con todos los miembros de la institución lo establecido como PEI.	Difundir la información relacionada con el Proyecto Educativo Institucional.	3 meses para el logro	01-sep-17	Colocar en sitios visibles toda la información que constituye el Proyecto Educativo Institucional.	
Motivar a los docentes a mejorar el nivel de cumplimiento de sus competencias laborales.	Incluir en el presupuesto institucional rubros para incentivos económicos y personales.	6 meses para el logro	01-sep-17	Otorgar incentivos económicos y personales a los docentes con mejor evaluación integral.	
Incentivar la comunicación vertical y horizontal.	Establecer la comunicación como política institucional.	6 meses para el logro	01-sep-17	Realizar eventos de integración.	

Fuente: Resumen de investigación.

Elaboración: Altemar Tenorio.

Tabla 14

Retroalimentación de las medidas a implementarse (obj. 4)

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Analizar las posibles falencias para realizar ajustes oportunos.	Organizar reuniones de trabajo entre las personas involucradas.	6 meses para el logro	01-sep-17	Charlas explicativas	Departamento de Evaluación Académica

Fuente: Resumen de investigación.
Elaboración: Altemar Tenorio.

4.6. Calendario de actividades

Tabla 15

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES A REALIZARSE	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller con temas de metodología de evaluación.												
Charlas explicativas sobre procesos de evaluación.												
Charlas explicativas sobre rol de docentes, estudiantes y padres de familia.												
Reunión para integrar delegados de docentes en proceso de evaluación.												
Colocar en sitios visibles los resultados de la evaluación de desempeño docente.												
Colocar en sitios visibles los resultados de la evaluación de desempeño laboral.												
Charlas explicativas para miembros de comisión evaluadora.												
Entregar por escrito resultados.												
Colocar en sitios visibles las normativas de la LOEI y Código de trabajo.												
Colocar en sitios visibles toda la información que constituye la misión, visión y valores institucionales.												
Colocar en sitios visibles toda la información que constituye el Proyecto Educativo Institucional.												
Otorgar incentivos económicos y personales a los docentes con mejor evaluación integral.												
Realizar eventos de integración.												
Reuniones periódicas para analizar ajustes a procedimientos de integración y evaluación.												

Fuente: Resumen de investigación.

Elaboración: Altermar Tenorio.

4.7. Metodología propuesta

Para la evaluación de los docentes se seguirán los siguientes pasos:

1. Se procederá a mantener los cuestionarios por parte de:
 - directores de área
 - estudiantes
 - padres de familia
 - Comisión interna de evaluación
2. Para la obtención de los resultados se ha adoptado una escala de Likert que califica con valores de 1 a 5, donde el valor mínimo de 1 equivale a “nunca”, 2 a “rara vez”; 3 a “algunas veces”; 4 a “frecuentemente”; y el valor máximo de 5 equivale a “siempre”.
3. Una vez obtenidas las respuestas, se procede a adjudicar los valores de cada respuesta para luego determinar un promedio por sub-dimensión y dimensión.

Tabla 16
Calificación individual por sub-dimensión (preguntas)

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

		1	2	3	4	5	Calificación
EVALUACIÓN A LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS DIRECTORES DE ÁREA							
	Sociabilidad pedagógica						4,5
1	Se enmarca en el plan anual en el Proyecto Educativo Institucional.				X		4
2	Planifican las clases en coordinación con los compañeros de área.					X	5

Elaboración: Altemar Tenorio.

Tabla 17
Calificación individual promedio por dimensión

DIMENSIÓN	Promedio
EVALUACIÓN A LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS DIRECTORES DE ÁREA:	
Sociabilidad pedagógica.	
Cumplimiento de normas y reglamentos.	
Disposición al cambio en educación.	

Desarrollo emocional.	
EVALUACIÓN A LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES:	
Habilidades pedagógicas y didácticas.	
Habilidades de sociabilidad pedagógica.	
Atención a estudiantes con necesidades individuales.	
Relación con los estudiantes.	
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA:	
Sociabilidad pedagógica.	
Normas y reglamentos.	
Atención a estudiantes con necesidades individuales.	
Relación con la comunidad.	
COMISIÓN INTERNA DE EVALUACIÓN:	
Actividades iniciales.	
Proceso de enseñanza–aprendizaje.	

Fuente: Resumen de investigación.

Elaboración: Altermar Tenorio.

4. Para tener una mejor objetividad, se propone calificar con la adjudicación de pesos de acuerdo con las prioridades determinadas en la encuesta: directores de área (40%); estudiantes (25%); Comisión interna de evaluación (20%); y padres de familia (15%).

Tabla 18

Ejemplo de evaluación de desempeño a docentes

Dimensiones	Evaluación	Peso	Resultado			
			Ponderado	Valor máx.	% logrado	Calificación sobre 10
Evaluación a los docentes por parte de los directores de área.	4,3	40%	1,72	2,0	86,0%	8,6
Evaluación a los docentes por parte de los estudiantes.	4,6	25%	1,15	1,3	92,0%	9,2
Evaluación por parte de la Comisión interna de evaluación.	3,8	20%	0,76	1,0	76,0%	7,6
Evaluación por parte de los padres de familia.	3,6	15%	0,54	0,8	72,0%	7,2
TOTAL		100%	4,145	5	82,9%	8,3

Elaboración: Altermar Tenorio.

5. Con los datos calculados, se procede a convertir a valores de porcentaje y a hacer una clasificación de acuerdo con la siguiente tabla de porcentajes y la distinción por rangos de valores, diferenciándolos con colores y niveles de satisfacción.

Tabla 19
Escala de nivel de desempeño

NIVEL DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Mal desempeño	0–4,0
Deficiente desempeño	4,01–6,0
Regular desempeño	6,01–7,0
Buen desempeño	7,1–9,0
Muy buen desempeño	9,1–10

Elaboración: Altermar Tenorio.

Tabla 20
Ejemplo de nivel de desempeño

DIMENSIONES	Puntaje	Nivel de desempeño
Evaluación a los docentes por parte de los directores de área	8,6	Buen desempeño
Evaluación a los docentes por parte de los estudiantes	9,2	Muy buen desempeño
Comisión interna de evaluación	7,6	Buen desempeño
Evaluación por parte de los padres de familia	7,2	Buen desempeño
PROMEDIO	8,3	Buen desempeño

Elaboración: Altermar Tenorio.

Determinación del clima laboral

En las encuestas realizadas, se determina que, además de la evaluación de desempeño del docente, se deberían adoptar instrumentos para determinar el nivel de satisfacción del miembro (docente) de la institución. Esto equivale a establecer el nivel

de satisfacción o conformidad laboral, con la finalidad de tratar de entender a la persona dentro de un ambiente de trabajo.

Por ese motivo, esta investigación propone que, además de un mejoramiento en la metodología de evaluación de desempeño docente, debe considerarse el contar con un instrumento de medición del ambiente laboral. Así, con los resultados a obtenerse será posible entender varias dificultades detectadas tanto con el análisis inicial del problema de investigación, así como aquellos detectados en la encuesta realizada como parte de esta investigación.

De esta manera, al emplear como referencia los principios de cultura organizacional, satisfacción laboral, las teorías motivacionales y los factores más importantes que inciden en ello, será posible disponer de un óptimo clima laboral, que permitirá que los docentes se identifiquen con los objetivos institucionales y se alcance calidad y calidez educativa.

ENCUESTA PARA PERSONAL DOCENTE

MEDICIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

Las siguientes preguntas tienen que ver con cómo se siente usted dentro de la institución. Por favor, marque en frente a las afirmaciones si usted está de acuerdo o no.

Tabla 21

Formato de medición de ambiente laboral

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
----------------------------------	-----------------------	--	-----------------	-------------------------------

	Estructura:	1	2	3	4	5
1	¿Me identifico con los valores corporativos de la institución?					
2	¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en el Colegio Militar No. 1 “Eloy Alfaro”?					
3	¿Me interesa el futuro de la institución?					
	Responsabilidad:					
4	¿Considero que tengo la suficiente autonomía para realizar mi trabajo?					
5	¿Creo que mis ideas son consideradas por mis superiores?					
6	¿Dependo de lo que diga mi supervisor para ejecutar mi trabajo?					
	Recompensa:					
7	¿Recibo una remuneración justa conforme al trabajo que realizo?					
8	¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la institución (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?					
9	¿Si recibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas establecidas, esto me motivaría más?					
	Desafío:					
10	¿Considero que donde trabajo existen oportunidades de crecimiento profesional?					
11	¿Me siento incentivado a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?					
12	¿Me siento motivado a realizar mejor mi trabajo diariamente?					
	Relaciones:					
13	¿Existe una fluida relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros y jefes)?					
14	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por la institución?					

15	¿Se toman en cuenta fechas trascendentales, como cumpleaños, aniversarios y despedidas, dentro de la institución?					
	Cooperación:					
16	¿Mis asuntos personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados oportunamente por mi superior?					
17	¿Cuando requiero la colaboración de la institución soy escuchado(a) y de alguna manera siento apoyo?					
18	¿Puedo cumplir con las regulaciones internas (reglamentos y otras normativas)?					
	Comunicación:					
19	¿Existe una fluida comunicación entre jefes y compañeros?					
20	¿Mis superiores me informan de los cambios o decisiones importantes del área o institución?					
21	¿Considero que tengo la apertura suficiente para conversar temas personales, de trabajo o con mi superior?					
	Conflicto:					
22	¿Puedo expresar francamente mis criterios personales a mis jefes o compañeros, aunque no esté de acuerdo con los demás?					
23	¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro de la institución?					
24	¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?					
	Innovación:					
25	¿Me siento conforme con los conocimientos que dispongo para el puesto?					
26	¿Me gustaría recibir conocimientos actualizados por medio de un plan de capacitación continua?					
27	¿Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo?					
	Estilo de dirección:					
28	¿Mi superior actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?					
29	¿Considero que mi jefe inmediato me brinda confianza a mí y a mis compañeros?					
30	¿Mi jefe inmediato es justo con el trato que nos brinda?					

Elaboración: Altermar Tenorio.

MUCHAS GRACIAS

Fecha:

Encuestador:

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para sustentar el presente trabajo, se han tomado en cuenta conceptos relacionados con la evaluación del desempeño laboral, el modelo pedagógico nacional y teorías relacionadas con la motivación y la autodeterminación dentro del entorno de la satisfacción.
- La información de campo fue obtenida al aplicar encuestas a los docentes en estudio y, para ello, se consideraron las variables: satisfacción del actual proceso de evaluación; nivel de satisfacción respecto al instrumento utilizado para la evaluación; y el nivel de satisfacción respecto a los resultados obtenidos (calificaciones).
- El modelo de evaluación actual tiene como ventajas que considera aspectos pedagógicos, técnicos e institucionales, mientras que tiene como desventajas la falta de socialización, comunicación interna y motivación antes, durante y después del proceso de evaluación del desempeño docente.
- El modelo de la evaluación actual se centra en los aspectos pedagógicos, de planificación educativa, cumplimiento de normativa dentro de la institución educativa; en tanto que la realidad de los docentes demanda mayor motivación, comunicación con coordinadores de área, así como garantías e información dentro del proceso de evaluación docente.
- Desde el punto de vista de la institución, se considera que se requiere una mejor comunicación entre autoridades y docentes con la finalidad de corregir errores y, de esta manera, optimizar los recursos para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.
- Existe una alta satisfacción de ser evaluados con el empleo del actual instrumento diseñado por el Departamento de Evaluación Académica de la U.E.FF.AA. COMIL 1, con el criterio dispuesto por el Ministerio de Educación, aunque los docentes no se muestren ampliamente complacidos con la forma de ser evaluados.
- Existe cierto alejamiento con los padres de familia, quienes no son muy cercanos al entorno. Por ello, los docentes tienen una mejor predisposición para ser

evaluados por aquellas personas que se encuentran dentro del entorno cercano, como es la U.E.FF.AA. COMIL 1.

- Se debe fortalecer el intercambio de ideas entre los involucrados, luego de conocerse los resultados de evaluación (quimestrales) con una socialización previa y conversaciones posteriores.
- No existe una aceptación respecto a que al término del proceso de evaluación del docente deba existir algún tipo de sanción o incentivo con dependencia del resultado.

2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la propuesta con la finalidad de corregir errores y mejorar el proceso de evaluación de la U.E.FF.AA. COMIL 1.
- Se recomienda entender tanto al docente como a la persona dentro de un ambiente de trabajo similar al de otra organización productiva.
- Como los resultados de las encuestas en conjunto determinan que la evaluación docente requiere una mejora en su proceso, y el análisis de desmotivación y falta de comunicación interna entre los docentes influye en el desarrollo de sus competencias profesionales, se recomienda que esta propuesta sea ejecutada.
- Se sugiere que, para obtener mejores resultados, se deben seguir estrictamente los pasos correspondientes al proceso de mejora de la evaluación docente. Además, se debe implementar un plan operativo enfocado en la comunicación interna, la motivación docente y el establecimiento de una serie de pasos para cumplir con dicha evaluación.
- Como parte de la mejora, se recomienda capacitar a las personas involucradas en temas afines al proceso de evaluación, motivación y trabajo en equipo y el compromiso de respetar las sugerencias técnicas, así como valores éticos dentro de la institución.

Referencias

- AASSA. 2015. *El TPES provee un balance entre estructura y flexibilidad*. <https://www.aassa.com/uploaded/Educational_Research/OSAC/Evaluation_Systems/Spanish_Version_of_Teacher_Performance_Evaluation_Handbook.pdf>.
- Alles, Martha. 2002. *Desempeño por competencias: Evaluación a 360°*. México: Granica.
- Anaya, D., y J. M. Suárez. 2007. "Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional". *Revista de Educación* (344): 217-244.
- Arreaga Ruiz, Glenda. 2011. *Evaluación del desempeño de los docentes de la escuela primaria "Julio Reyes González" de la comuna "San Pedro" de la provincia de Santa Elena. Propuesta: diseño de un plan de mejoras*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Arreaga Ruiz, Glenda, y Barbarita Moraima. 2011. *Evaluación del desempeño de los docentes de la escuela primaria "Julio Reyes González" de la comuna "San Pedro" de la Provincia de Santa Elena. Propuesta: Diseño de un Plan de Mejoras*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ayestaran, Raquel. 2012. *Planificación estratégica y gestión de publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ballart, Xavier. 1992. *Administraciones Públicas*. México: Editorial Banelly S. A.
- Barreto Calle, Cristian Fernando. 2012. *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011- 2012*. Loja: UTPL.
- Bernaus, M., A. Wilson, y R. C. Gardner. 2009. "Teachers's motivation, classroom strategy use, student's motivation and secondlanguage achievement". *Porta Linguarum* (12): 25-36.
- Bonnefoy, Juan Cristóbal, y Mariela Armijo. 2005. *Indicadores de Desempeño en el sector Público*. Santiago de Chile: ILPES/ONU/CEPAL.
- Bretones, D., y A. Rodríguez. 2008. *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- . 1998. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

- Cleri, C. 2007. *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Cortada, N. 2000. *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*. México: Editorial Trillas.
- Cortijo, René. 2008. *Didáctica de las Ramas Técnicas: una alternativa para su desarrollo*. Tesis de maestría, La Habana: CEPROF/ISPECTP.
- De Angostino, Giuseppa. 2007. *Aspectos Teóricos de la Evaluación Educacional. Una orientación para su puesta en práctica en la enseñanza primaria*. San José: Editorial EUNED.
- Deci, E. L., y R. M. Ryan. 1991. "A motivational approach to self: Integration in personality". En *Nebraska symposium on motivation*, de R. Dienstbier, 237-288. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., y R. M. Ryan. 2000. "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry* (4): 227-268.
- Domínguez Castillo, Jesús. 2015. *Pensamiento histórico y evaluación de competencias*. Barcelona: Editorial Grao.
- Ecuador. 2015. *Ley Orgánica de Educación Intercultural*.
- . 2015. *Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos*. Quito: Registro Oficial Suplemento 520.
- Escudero Muñoz, Juan Manuel. 2009. "Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa". *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado* (3): 107-141. <www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf>.
- Flick, Uwe. 2015. *El Diseño de la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Gaitán Viveros, Carlos. 2005. *Prácticas educativas y procesos de formación en la educación superior*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- García, M., J. Ibáñez, y F. Alvira. 1993. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. 2003. *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGraw Hill.
- Martínez Otero, Valentín. 2000. *Formación integral de adolescentes*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Mateo, J. 2000. *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- McDonald, Rod, David Boud, John Francis, y Andrew Gonczi. 2000. *Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional*. París: UNESCO.
- Mills, Charles. 1961. *La Imaginación sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Educación de Colombia. 2015. *Evaluación Anual de Desempeño Laboral Docentes y Directivos Docentes*. Bogotá: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157083_recurso_6.unknown>.
- Ministerio de Educación de Ecuador. 2010. *Estándares de Calidad Educativa, con auspicio de OEI*. Ecuador: Ministerio de Educación.
- . 2016. *Evaluación del Desempeño del Docente*. <<http://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>>.
- . 2012. *Manual de Asesoría de Calidad. Versión en revisión*. Quito: Ministerio de Educación de Ecuador.
- . 2015. *Manual de auditoría de calidad. Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa*. Quito: Ministerio de Educación.
- . 2015. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: <<http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/LOEI-Actualizado.pdf>>.
- Muñoz, O., y R. Monroy del Castillo. 2013. *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. <<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>>.
- Parra, M. 2006. *La evaluación del desempeño y la gestión de RRHH*. 8 de septiembre. <www.rrhhmagazine.com>.
- Pérez, Alverzo. 2008. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Puchol, Luis. 2012. *Dirección y Gestión de recursos humanos*. México: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- RAE. 2017. *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. Madrid: Real Academia Española de la Lengua.
- Richer, S. F., C. Blanchard, y R. J. Vallerand. 2002. "A motivational model of work turnover". *Journal of Applied Social Psychology* (32): 2089-2113.
- Ruiz, R., J. Guzmán, y J. De la Rosa. 2008. *Dirección empresarial asistida*. España: Editorial Visión Net.

- Torres, Rosa María. 2000. *Reformas educativas, docentes y organizaciones docentes en América Latina y el Caribe*. Bogotá: CAB/Editorial Magisterio Nacional.
- UNESCO. 2000. *Desafíos de la educación*. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>>.
- . 2007. *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Madrid: UNESCO. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf>>.
- . 2015. *Las carreras docentes en América Latina*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Van den Broeck, Anja, Hans De Witte, Net Neyrinck, y Willy Lens. 2016. *Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral*. Bélgica: Universidad de Gante.

Anexos

Anexo 1

Encuesta para ambiente laboral

UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”

SEDE ECUADOR

ÁREA DE EDUCACIÓN

INVESTIGADOR: Altemar Tenorio Méndez

DIRECTOR: Christian Jaramillo Baquerizo

ENCUESTA PARA PERSONAL DOCENTE

Estimado docente:

La Universidad Andina SIMÓN BOLÍVAR, a través del Área de Educación, Maestría en Investigación de Investigación en Educación, se encuentra realizando una investigación sobre la evaluación del desempeño laboral del docente de la U.E.FF.AA – Colegio Militar “Eloy Alfaro”. Para ello, se le solicita información certera y veraz que permita identificar la problemática propuesta a fin de diagnosticar las características satisfactorias que debe reunir un instrumento de evaluación de desempeño laboral a los docentes. Debido a que la encuesta es en línea, no precisa su identificación sino tan solo la sinceridad, la ética y el profesionalismo de sus respuestas, que permitirán mejorar la calidad y calidez de la educación de tan prestigiosa institución.

INSTRUCCIONES:

Las siguientes preguntas tienen relación con cómo se siente usted respecto a los procedimientos de la evaluación de desempeño docente. Favor señale con una X en cada pregunta según considere:

Tabla 22

Encuesta para personal docente

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
---	----------------------------------	---	-------------------------------	--

ORD.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	SATISFACCION DE LA EVALUACION:					
	Me siento a gusto al ser evaluado por:					
1	Director de área (Coevaluación)					
	Estudiantes (Hetero-evaluación)					
	Padres de familia (Hetero-evaluación)					
	Comisión interna de evaluación (Hetero-evaluación)					
2	Es necesario un proceso de evaluación del desempeño del docente.					
3	Siento que es apropiada la forma de evaluación dispuesta por el Ministerio de Educación y por la que he sido calificado.					
	EL INSTRUMENTO DE EVALUACION:					
	Estoy conforme con la metodología y los parámetros considerados en los diferentes instrumentos empleados:					
4	Autoevaluación					
	Coevaluación					
	Hetero-evaluación					
	Un instrumento debe considerar criterios sobre las necesidades psicológicas básicas respecto a:					
5	Siento que el sistema de evaluación respeta mi libertad.					
	Siento que el sistema de evaluación me ayuda a mejorar mi desempeño.					
	Me siento apoyado por la institución a través de su sistema de evaluación.					
6	Considero que además de la evaluación de desempeño del docente, se deberían realizar preguntas respecto al nivel de satisfacción del miembro de la institución.					
	RESULTADOS OBTENIDOS:					
7	Estoy conforme con los resultados de las evaluaciones realizadas.					
8	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.					
9	Los resultados obtenidos durante la evaluación permiten valorar realmente el desempeño del docente.					

10	Al término del proceso de evaluación del docente debe existir algún tipo de sanción o incentivo dependiendo del resultado.					
----	--	--	--	--	--	--

11.- ¿Que recomendaría usted para elaborar un nuevo instrumento de evaluación del desempeño docente, que se ajuste a las exigencias del COMIL 1, a fin de alcanzar una educación de calidad y calidez?
